

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales.**

**Trabajo de Diploma
opción al título de
Licenciado En Economía.**

Título:“Propuesta de un Plan Base General
para la cadena productiva del cacao en el
municipio Baracoa

Autor:Winner Rodríguez Fiffe.

Tutora:Lic.Prof.Aux. Verena Hernández
Pérez.

Santiago de Cuba 2019

“Año 61 de la Revolución

HOJA DE FIRMAS:

Presidente: _____

Secretario: _____

Vocal: _____

Oponente: _____

Tutor: _____

Diplomante: _____

PENSAMIENTO

"Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es el progreso y trabajar juntos es el éxito".

Henry Ford



DEDICATORIA

Dedico este trabajo y la culminación de mis estudios a mis padres, hermano y amigos a los que le debo lo que soy y quienes siempre me supieron guiar y aconsejar para llegar hasta el final de esta etapa de mi vida. Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que les tengo que agradecer, pero para no escribir todos esos nombres por miedo a que se me quede alguien sin mencionar solo voy a hacer dos agradecimientos:

El primero y muy especial es a mi tutora Lic. Prof. Aux. Verena Hernández Pérez., que me ha ayudado incondicionalmente para que esta tesis se desarrollara con la calidad requerida.

El otro es para todas aquellas personas que saben que su presencia en mi vida ha sido un factor indispensable para ser hoy quien soy: familiares, amigos, compañeros, defensores; a aquellos que confiaron en mí. Cada cual sabiendo el lugar que le corresponde en mi corazón.

A todos muchas gracias.

Resumen:

La presente investigación se realizó en la Empresa Agroforestal y Coco de Baracoa, y tiene como objetivo la Propuesta de un plan base general para el funcionamiento óptimo de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa, contribuyendo de esta forma al buen funcionamiento y optimización de la cadena del cacao en general.

Como resultado final la investigación realizada, permitió identificar los problemas fundamentales que están presentes en la cadena productiva del cacao del municipio Baracoa y se definieron líneas de acción con lo cual fue posible construir un Plan Base General, para responder a las problemáticas y necesidades presentes en cada eslabón de la cadena productiva del cacao.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron diferentes técnicas entre ellas: Entrevistas, criterios de expertos, revisión bibliográfica sobre el tema, recopilación de datos primarios y revisión de documentación sobre el tema, análisis de la información económica del territorio y el país.

Summary:

The present investigation was carried out in the Agroforestry and Coco Company of Baracoa, and has as its objective the Proposal of a general base plan for the optimal functioning of the cocoa productive chain in the municipality of Baracoa, contributing in this way to the good functioning and optimization of the cacao chain in general.

As a final result, the research carried out allowed us to identify the fundamental problems that are present in the cocoa production chain of the Baracoa municipality and lines of action were defined, with which it was possible to build a General Base Plan to respond to the problems and needs present in the each link in the cocoa production chain.

To carry out the research, different techniques were used among them: Interviews, expert criteria, bibliographic review on the subject, collection of primary data and review of documentation on the subject, analysis of the economic information of the territory and the country.

Índice:

INTRODUCCION	1
Capítulo 1: Generalidades	8
1.1 El cacao: aspectos generales	8
1.2 El cacao en Cuba	9
1.3 Atributos básicos del cacao para su comercialización.....	11
1.4 El entorno internacional del cacao	12
Capítulo 2: Fundamentos teóricos-metodológicos sobre encadenamientos productivos.....	18
2.1 Encadenamientos productivos: conceptos básicos y caracterización	18
2.2 Pertinencia de la aplicación del enfoque de cadena productiva en la realidad cubana.....	24
Capítulo 3 Situación actual y perspectiva de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa. Propuesta de acciones para su mejora.	30
3.1 Breve caracterización del municipio de Baracoa.....	30
3.2 Características del cultivo del cacao en Baracoa	31
3.4 Caracterización de los eslabones de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa	34
3.5 Análisis de amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas	40
3.6 Propuesta de Plan General de Base para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva del cacao en Baracoa.	43
Conclusiones y Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA	57

INTRODUCCION

Tal como expresara el General de Ejército, Primer Secretario del Comité Central del PCC, siendo aún Presidente de los Consejos de Estado y Ministro, la economía es la asignatura pendiente. Cuba está urgida de incrementos sostenidos de la productividad del trabajo, una mirada a la historia pasada y los acontecimientos actuales pone al descubierto de que en el país, uno de los problemas que ha estado lacerando el mejor desempeño de la economía está relacionado con el mal funcionamiento de las cadenas productivas, porque más allá de su reconocimiento formal, en la practica la cadena productiva existe, pero no se le ha dado la atención que merece.

Lo primero que salta a la vista es que en el país el sistema empresarial cubano ha tenido una tendencia a la autosuficiencia, es decir ha procurado autoabastecerse de la mayor parte de los bienes y servicios que son necesarios para realizar su actividad fundamental, por otro lado el carácter altamente centralizado también ha limitado las posibilidades de las empresas de poder externalizar procesos que constituyen lastre y restan productividad. En la introducción del documento: “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”, se señala como una de las causantes de la baja productividad e ineficiencia en el sector agropecuario son los limitados encadenamientos productivos

Cuba se encuentra inmersa en un complejo proceso de actualización de su modelo económico, en ese camino se han aprobado documentos programáticos: Fundamentos del modelo, Visión de país y los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, en los mismos, se reconoce que el objetivo central es crear las bases que garanticen un desarrollo próspero y sostenible, en ese camino el sector agroindustrial se destaca por cuanto está llamado a garantizar la soberanía alimentaria nacional.

En los documentos se plantea que el desarrollo agrícola debe ser sostenible, en fraternidad con la naturaleza, que utilice de manera prioritaria los recursos Fito y zoogenéticos, el uso de abonos orgánicos, biofertilizantes y biopesticidas, lo cual incluye además la observancia de la disciplina tecnológica y el uso eficiente de las semillas y las variedades, todo lo cual exige vínculos estrechos con los centros de investigación afines, los centros de enseñanza superior, así como con los politécnicos para la formación de recursos humanos calificados.

La sostenibilidad del sector agrícola también pasa por el uso racional de los portadores energéticos, de ahí la necesidad de explotar las ventajas de energías renovables tales como la biomasa, el biogás, a partir de los residuales de las producciones agrícolas.

En los documentos antes mencionados hay un pronunciamiento explícito a favor de priorizar los encadenamientos productivos en el sector agroindustrial y alimentario como condición para elevar la productividad y eficiencia productiva y el logro de la sostenibilidad.

Pero es justo señalar que el tema de los encadenamientos productivos aparece en el discurso oficial en el 2010, cuando se aprueban los primeros Lineamientos para el periodo 20011-2015. En esa oportunidad en el Lineamiento 185, dedicado a la agroindustria se expuso la necesidad: "... de un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan entorno al complejo agroindustrial".

En los actuales Lineamientos en el capítulo VII Política agroindustrial, el tema está presente en ocasiones de manera implícita y otras de manera explícita, así en el Lineamiento 160, se puede leer: "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".

En el Lineamiento 162 se expresa: "Organizar la producción en los polos productivos agropecuarios encargados de abastecer las grandes ciudades y la industria alimentaria, lograr una efectiva sustitución de importaciones e incrementar las exportaciones, aplicando un enfoque de cadena productiva de todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial, con independencia a la organización empresarial a la que se vinculen".

En los lineamientos 163, 165 y 166 se recoge de manera explícita como una prioridad la producción de alimento, bajo el principio de encadenamientos productivos.

En el lineamiento 170, se expresa: "Impulsar el desarrollo de las actividades tabacalera, cafetalera, apícola, del **cacao** y otros rubros, para contribuir a la recuperación gradual de las exportaciones. En la producción tabacalera explotar al máximo las posibilidades del mercado externo".

Por otra parte al aprobar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en 2015, la comunidad internacional se comprometió a erradicar el hambre y la pobreza y a alcanzar otros objetivos importantes, como lograr una agricultura sostenible, garantizar una vida saludable y trabajo decente para todos, reducir la desigualdad y promover el crecimiento económico inclusivo. Tales objetivos forman parte de la estrategia cubana de desarrollo, esbozada en los documentos rectores que marcan el norte de los esfuerzos del país en materia de desarrollo.

Para Cuba, la necesidad de elevar sustantivamente la productividad en el sector agrícola, está determinada por diversos factores, entre los que se pueden desatacar tres: la población urbana supera con creces a la población rural, el envejecimiento poblacional, lo que supone que la población económicamente activa deberá ser capaz de generar bienes y servicios para una población que no solo la superará en número, sino también con requerimientos alimentarios más especiales, las consecuencias negativas permanentes que implica el bloqueo comercial y financiero de los Estados Unidos, que se traduce en un incremento de los costos de la importación de alimentos cuya factura se sitúa en mil millones de dólares anuales.

Para el país resulta vital, lograr la soberanía alimentaria, ello supone transitar hacia la sustitución efectiva de importaciones de alimentos y allí donde sea posible trabajar en función de incorporar nuevos rubros a las exportaciones. En ese camino el país ha apostado por favorecer la producción, procesamiento y comercialización del cacao.

De lo anterior dan fe, las palabras del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz Canel Bermúdez, cuando el pasado 18 de noviembre de 2018, en visita a la fábrica de chocolate “Rubén David Suárez Abella”¹, asentada en la Ciudad Primada de Cuba, Baracoa, llamó a dar mayor valor a los productos que de allí se exportan, lo que favorecería los ingresos en divisa al país.

El Presidente cubano significó que el otorgamiento de valor agregado a algunos renglones se corresponde con el encadenamiento del cacao, programa que también se desarrolla con el coco y contempla, entre otros aspectos, el incremento de las cosechas, aprovechamiento industrial de cada componente del cultivo, mejora de la infraestructura, los caminos y el transporte, y hasta el drenaje de las áreas bajas.

¹ La fábrica fue fundada el 1ro de abril de 1963, por el Comandante Ernesto “Che” Guevara, para aquel entonces Ministro de Industria.

El cacao es un producto alimenticio altamente nutritivo, clasifica como un producto commodity que está posicionado en el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial. Se usa en la producción de diversos productos y es demandado por compañías chocolateras fundamentalmente estadounidenses y europeas. La manteca de cacao se emplea en las industrias alimentaria, de medicamentos, cosméticos y jabonería, mientras la cocoa, uno de sus derivados tiene amplio uso en la elaboración de helados, dulces, bebidas y otras variadas aplicaciones.

Según los análisis de ICCO (International Cocoa Organization), el mercado del cacao se encuentra en expansión, sus ventas anuales se estiman en 12 mil millones de dólares, los pronósticos indican que en los próximos años la demanda de cacao experimentará un crecimiento de entre 2-3 % anual. El incremento de las áreas cultivadas, responde al crecimiento de la demanda a nivel mundial, estimulada por un lado por los beneficios que sobre la salud tiene el consumo del cacao, avalado por las investigaciones científicas realizadas al respecto y por otro lado, debido a que en países altamente poblados como son los casos de la República Popular de China y la India, la elevación del poder adquisitivo de sus poblaciones y la tendencia a la occidentalización del consumo ha motivado que en ellos la demanda de productos a base de cacao se incremente elevando la demanda a nivel mundial².

En Cuba las mejores condiciones agroecológicas para el cultivo se encuentran en Baracoa, donde se establecieron plantaciones puras desde siglos atrás. A inicios del período revolucionario se fomentaron plantaciones de cacao en Campechuela, Buey Arriba, III Frente, Sagua de Tánamo, Yateras, San Antonio del Sur, Imias y Maisí.

En el caso particular del cultivo del cacao en el municipio de Baracoa se puede constatar que la superficie sembrada en el quinquenio 2010/2015, ha disminuido de 310,7 a 270,9 en tanto la superficie cosechada y en producción igual ha experimentado descenso de 268,6 a 207,8³, (la unidad de medida es caballerías). Se impone reconocer que las plantaciones cacaoteras sufrieron fuertes perjuicios por el paso del huracán Mathew, se dañaron 3635.6 ha de cacao aunque ya han sido recuperadas más 2271.6 ha⁴

²Organización Internacional del Cacao (ICCO) 2016

³ ONEI: Anuario estadístico de Baracoa 2016

⁴ Fuente: Grupo Empresarial Agroforestal y Empresa Agroforestal y coco Baracoa

Registros de la Empresa Municipal de Cacao ubican su récord histórico de producción — contabilizado desde 1972—en la temporada 2004, cuando acopiaron unos 33 000 quintales del renglón exportable, pero en lo adelante acercarse a la referida cifra ha sido asignatura reprobada allí a causa de una suma de problemas objetivos y subjetivos.

La actualización del modelo económico del país, reclama nuevas formas de gestión, por lo dicho anteriormente se puede intuir que en el enfoque de cadenas productivas se reconoce un instrumento para el análisis y la gestión del modelo que está en vías de construcción, que debe favorecer la elevación de la productividad y la eficiencia en la economía nacional en general y en el sector agroindustrial en particular.

La implementación del enfoque de cadena productiva en el país, está recibiendo los beneficios del Proyecto AGROCADENAS, este es el Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local. AGROCADENAS ha contado con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia de cooperación Suiza para el desarrollo (COSUDE), la Unión Europea y tiene como interlocutores nacionales a los Ministerios de la Agricultura (MINAGRI), Industria Alimentaria (MINAL) y el de Comercio Interior (MINCIN). En el Programa se centró la prioridad en los rubros frijol, maíz, carne y leche vacuna que abarca trece municipios del país. De igual manera se han generado experimentos en el municipio Santiago de Cuba que incluye el mango, liderado por el MINAGRI y los gobiernos locales. La visión de ese proyecto es lograr el progreso productivo desde lo local, mediante la integración con la esfera comercial y los restantes eslabones de la actividad agrícola.

Tomando en consideración todo lo anterior se propone desarrollar el trabajo de culminación de estudio **“Propuesta de un Plan Base General para la cadena productiva del cacao en el municipio Baracoa”**

Hipótesis: Si se identifican los obstáculos que entorpecen el funcionamiento óptimo de la cadena productiva del cacao en el municipio, se puede proponer un plan de acciones para eliminarlos y lograr mayores niveles de productividad.

Objeto de la investigación: desarrollo de la producción de cacao

Campo: funcionamiento de la cadena productiva del cacao

Objetivo general: Propuesta de un Plan Base General para el funcionamiento óptimo de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa

Objetivos específicos:

- Valoración de los principales posicionamientos teóricos-metodológicos sobre los encadenamientos productivos.
- Caracterizar la situación de la cadena productiva del cacao en el municipio Baracoa

Viabilidad: se cuentan con los recursos para su ejecución

Métodos:

- **Análisis y síntesis:** para procesar informaciones, determinar características, resultados, buscar relaciones y elaborar conclusiones parciales y finales.
- **Inducción-deducción:** permite realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación y para la formulación de la hipótesis.
- **Análisis dialéctico-materialista:** Para la fundamentación teórica y metodológica de la investigación.
- **Histórico –lógico:** Para el análisis de los sucesos ocurridos en el desarrollo de la investigación.

Técnicas:

- Entrevistas, criterios de expertos
- Revisión bibliográfica sobre el tema.
- Recopilación de datos primarios y revisión de documentación sobre el tema.
- Análisis de la información económica del territorio y el país.

Estructura del trabajo

El trabajo se estructura en tres capítulos:

Capítulo 1. Se abordan generalidades referidas al cacao

Capítulo 2. Se abordan los principales posicionamientos teóricos sobre los encadenamientos productivos.

Capítulo 3. Se expone la situación de la cadena productiva del cacao en Baracoa y se propone un Plan Base General para su mejoramiento.

Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo 1: Generalidades

1.1 El cacao: aspectos generales

El cacao (*Theobroma Cacao L.*), constituye el insumo básico de la industria chocolatera. Su nombre científico significa «alimento de los dioses», el cacao es uno de los alimentos que en la actualidad se consume en prácticamente todos los países del mundo.

El fruto del cacao, también llamado mazorca, tiene forma ovalada de color rojo o verde y, dependiendo de la variedad, supera los 25 centímetros de largo. Su semilla es el grano de cacao y supera los 1.8 gramos de peso, pudiendo encontrarse hasta 40 granos por mazorca. Estos están cubiertos por una pulpa de color blanco y presentan distintos sabores, aromas y grado de acidez. Estos granos constituyen el insumo básico para las industrias chocolatera, farmacéutica y cosmética.

Se conocen tres variedades principales, Criollo, Forastero y Trinitario:

- **Criollo:** variedad que crece semisilvestre, se caracteriza por ser un árbol poco vigoroso, de lento crecimiento, susceptible a las enfermedades y plagas. Su fruto se caracteriza por ser dulce y producir un chocolate de menor amargor. Es el de mayor calidad.
- **Forastero:** Por ser resistente y poco aromático, es usado para mezclar y dar cuerpo al chocolate.
- **Trinitario:** Es un híbrido entre los dos anteriores. Su origen se ubica en la isla Trinidad, de ahí su nombre. Es más aromático que el Forastero y más resistente que el Criollo.

Según la International Cocoa Organization (ICCO), en el mercado mundial de cacao distinguen dos variedades de granos: el cacao convencional y el CFdA. El convencional, típico de África, proviene de la variedad Forastero, es resistente al clima, posee un sabor ácido y astringente y es el de mayor producción mundial. Por otro lado, el CFdA proviene de las variedades Criolla y Trinitaria y posee aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta. Este sabor es característico y lo diferencia de los demás cacaos en el mundo.⁵

⁵ International Cocoa Organization (ICCO). (2013). Growing Cocoa. International Cocoa Organization. <www.icco.org/about-cocoa/growingcocoa.html>.

1.2 El cacao en Cuba

El cacao en Cuba se introduce por los colonizadores españoles a mediados del siglo XVI, su producción se dirigía al consumo y el comercio interno.

Entre mediados del siglo XVIII mediados del siglo XIX, se incrementa la presencia de cacaotales en la isla, primero en la región de San Juan de los Remedios, después en la región oriental, a partir de ese momento se comienzan los intentos de elevar el grano a la categoría de producto exportable.

En la segunda mitad del siglo XIX, se observa un estancamiento de la agricultura en el país, la cual se vio afectada por las guerras independentistas, que tuvieron particular incidencia en los cacaotales del oriente, escenario fundamental de las acciones bélicas. Se produce la paulatina sustitución del chocolate por el café, que se convierte entonces en nuestra bebida nacional.

En la primera mitad del siglo XX, se produce en Cuba una significativa extensión del latifundio azucarero en el país y un total desplazamiento de los cacaotales a las zonas montañosas del extremo oriental, no aptas para el cultivo de la caña. El consumo tradicional del chocolate va quedando reducido a las zonas productoras en dicha región.

Con el triunfo de la Revolución Cubana en 1959, se dio un notable impulso a las exigencias de diversificación agrícola que venían planteándose históricamente; y el cacao se incluyó en los nuevos planes de desarrollo. Instituciones del Gobierno Revolucionario se dieron a la tarea de estimular el rescate de las plantaciones cacaoteras en la región oriental, con la entrega de posturas, fertilizantes, productos para el tratamiento de enfermedades, etc.; y se impulsó la instalación de plantas estatales de beneficio, que centralizaron el procesamiento del grano.

Los esfuerzos emprendidos durante este periodo para la transformación técnica y social del agro y el mejoramiento de la producción incluyeron la superación de los trabajadores con la publicación de diversas obras de corte técnico, entre las que se encuentran algunas destinadas a preparar técnicos medios y obreros calificados en el cultivo de cacao y el fomento de la

experimentación, tanto en la obtención de variedades clónales más resistentes y de mejor calidad, como en el aprovechamiento de otros derivados del cacao.

Con tales objetivos se fundó en Los Hoyos de Sabanilla, Baracoa, en 1979, la Estación de Investigaciones de Café y Cacao (conocida como la Estación Experimental). Desde sus inicios, la Estación se dedica a la producción de posturas, viveros de estacas; a trabajos de mejoramiento genético de variedades (evaluación y selección de clones, hibridaciones, injertos); a la prospección del cacao en las áreas productoras; el pesquisaje de las plantas de sombra permanente y temporal; la fertilización; el tratamiento de enfermedades y parásitos. Cuentan además con un Departamento de pos cosecha, que realiza estudios de los índices de rendimiento del cacao por zonas, del proceso de beneficio, de los sistemas de secado, análisis de calidad del cacao procesado, etc.

En Cuba el cultivo y producción de cacao se concentra en seis provincias, Guantánamo, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Santi Espíritus y Pinar del Río. El municipio de Baracoa aporta el 75 % del total del grano a nivel nacional.

En cuanto a la industria, el 1º de abril de 1963, el Comandante Ernesto *Che* Guevara inauguró la fábrica de chocolates de Baracoa, *Rubén David Suárez Abella*, para la ejecución local de la transformación del grano. En la actualidad la fábrica recibe casi todo el cacao que se cosecha en la región oriental del país –exceptuando la parte que se exporta en grano–, después de procesado en las plantas estatales de beneficio, además de contar con su propia producción de confituras, produce los derivados del cacao –pasta de cacao, cacao en polvo y manteca para la industria Stella, en La Habana.

El país es sede de la Escuela Latinoamericana y del Caribe de Chocolatería del Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia (IIIA), inaugurada durante el I Encuentro Latinoamericano de Cacao y Chocolate, celebrado del 27 de febrero al 2 de marzo del 2001 en La Habana⁶. Sus antecedentes se remontan a la década de los años 80, cuando se creó en dicho Instituto el Grupo de Confitería, con el objetivo de brindar servicios de

⁶ Los Encuentros pretenden propiciar las relaciones entre cacaoteros y chocolateros, entre otros objetivos. En el primero se propuso la creación de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Cacaoteros y Chocolateros, cuyos estatutos se presentaron en el segundo, en abril del 2002. En cuanto a la Escuela, su creación se concretó en buena medida gracias al Maestro Confitero barcelonés Quim Capdevila, quien puso a disposición de la misma su experiencia profesional y recursos materiales. Se contó además con el apoyo de la Diputación de Barcelona, la Universidad de Vic, y la Escuela Chocovic, adjunta a la mayor fábrica española de chocolate.

investigación a la industria. Desde sus inicios el Grupo contó con una línea piloto de chocolate que apoya a la chocolatería nacional.

La existencia de esta planta piloto, el contar con profesionales altamente capacitados y fuertes tradiciones en la docencia y en la colaboración con Latinoamérica, por un lado; la necesidad de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en la región, y la formación empírica del personal vinculado a ella, por otro; pusieron sobre el tapete la posibilidad de la creación de un centro de capacitación internacional de técnicos y profesionales vinculados a la actividad.

1.3 Atributos básicos del cacao para su comercialización

El cacao, en tanto producto alimenticio, su consumo puede tener impactos en la salud de las personas de ahí que para su comercialización en los mercados (tanto internos como externos), además de sus atributos físicos, se deben tener en cuenta otros igualmente importantes ellos son: trazabilidad, competitividad y asociatividad.

La **trazabilidad** es “... la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento, pienso, un animal destinado a la producción de alimentos una sustancia destinada a ser incorporada en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo”⁷

La trazabilidad de los alimentos es importante debido a que localiza su origen. De esta manera, si el alimento pusiese en peligro el mercado, la trazabilidad logra detectar el producto defectuoso y se pueden tomar medidas oportunas como retirar el producto de manera específica y precisa. Otro aspecto relevante es que la trazabilidad garantiza la obtención de la información necesaria y contribuye a la investigación de algún alimento en particular.

La trazabilidad es un aspecto importante dentro de la tendencia mundial actual sobre todo en las políticas públicas relacionadas con la salud, en particular lo que se relaciona con la inocuidad de los alimentos y las garantías que estos deben ofrecer desde el punto de vista de la salud pública.

La trazabilidad tiene otros beneficios asociados, que dan un valor agregado a las empresas, en tanto contribuye al alcance de un grado elevado de protección de la salud de los

⁷ Tomado de Reglamento (CE), 178/2002; en Diario Oficial de las Comunidades Europeas. 2002

consumidores, facilita la información a partir de fuentes incuestionables y contribuye a garantizar la calidad y la certificación del producto.

La **competitividad** está asociada al concepto de ventaja competitiva aportado por Porter, para quien la ventaja competitiva resulta del valor (en esta perspectiva el concepto valor difiere del contenido en la óptica de la Economía Política marxista, acá se entiende por valor el conjunto de las características, propiedades y particularidades que permiten al bien satisfacer las necesidades así como los deseos diferenciados de los consumidores y son las que determinan su adquisición en el mercado) que la empresa logra crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.⁸

De lo anterior se infiere que la competitividad se refiere a como el producto que se oferta satisface de manera más íntegra las necesidades del cliente.

La **asociatividad**, se define como un mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas o territorios (que mantienen su independencia jurídica y su autonomía) que permite la unión voluntaria de esfuerzos de un grupo para la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes⁹.

Los autores consultados señalan que la asociatividad es exclusiva para pequeñas y medianas empresas, ya que funciona como un mecanismo de agregación de intereses, contrario a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos más no colectivos.

Lo anterior es relevante pues el cultivo del cacao está en manos de los pequeños y medianos productores a nivel mundial y en Cuba ocurre algo similar como se verá más adelante.

1.4 El entorno internacional del cacao

El entorno internacional del cacao está asociado a la producción, la demanda, los precios y las exigencias de sostenibilidad del mercado mundial.

⁸Porter, M: La ventaja competitiva de las naciones. 1988

⁹ Fontalvo Herrera, T: Medición del potencial de asociatividad entre las empresas empleando el método Mactor. 2012

La producción de cacao se distribuye entre tres continentes: África aporta el 72%, de la producción mundial, América participa con 15% y Asia con un 13%. Es importante anotar que solo dos países de África Occidental, Costa de Marfil (1.46 millones de toneladas) y Ghana (850.000 toneladas), representan más del 50% de la producción mundial.

En cuanto a la demanda de cacao en grano, la Unión Europea representa el 37% del consumo mundial, seguida por América del Norte con 24% y Asia con 16%. A pesar de la recesión sufrida en 2009, el consumo de chocolate está creciendo a un ritmo del 2% anual. En esas regiones se concentran las principales empresas de molienda y transformación del grano en productos intermedios, como el licor y la manteca de cacao, al igual que las grandes empresas chocolateras como Hershey's, Mars y Nestlé.

El mercado internacional del cacao está dominado por un reducido número de grandes empresas, que controlan los canales de distribución y los precios, y concentran el procesamiento del cacao, son 7 las multinacionales que ofertan el 85% de la producción, 5 empresas controlan el 80% del negocio del cacao, 5 empresas procesan el 70% del cacao y 6 multinacionales cacaoteras controlan el 80% del mercado mundial: Hershey, Mars, Phillip Morris, Nestle, CadburyScheweppes y Ferrero¹⁰.

En la cadena global del cacao se distinguen empresas manufactureras de dos tipos: a) de subproductos, en las que se identifican empresas como Cargill, ArcherDanielsMidland Company, Bloomer Chocolate Company y World'sFinest Chocolate; y b) procesamiento de productos: Nestlé, Mars, Cadbury, Ferrero Rocher y Hershey's.

Las principales empresas líderes de la cadena global de valor del cacao son KraftFoodsInc (EU.), MarsInc (EU.), Nestlé SA (Suiza), Ferrero Group(Italia), HersheyFoodsCorp (EU.), Ch. Lindt & Sprüngli AG (Suiza), Yildiz Holding (Turquía), August Storck KG (Alemania), GrupoArcor (Argentina), Meiji Holdings (Japón)¹¹

En el caso del cacao, algunas grandes empresas están ofreciendo invertir parte de sus ganancias en la conservación de los recursos naturales, en la reforestación y en el cuidado de lugares importantes para la protección de la biodiversidad. Otras se centran

¹⁰ ICCO, 2016

¹¹ Ibídem

en aumentar las oportunidades de subsistencia de los productores de cacao, los cuales suelen ser pequeños propietarios de tierras.

Entre los beneficios que brindan las empresas, y a los que se les otorga la debida propaganda en las etiquetas de sus barras de chocolate se encuentran: acceso a flujos de inversiones, acceso a crédito, adelantos de pagos para uso en la cosecha, e información y calificación sobre prácticas agrícolas. Todas estas acciones están encaminadas por un lado a mostrar el respeto a los estándares públicos y por el otro, a asegurar el cumplimiento de rigurosos estándares privados.

Los estándares privados constituyen la forma organizacional y de regulación más importante para los productos por los cuales el consumidor está dispuesto a pagar un premium por la diferenciación de la calidad. Aquí se ubican las producciones de comercio justo¹², productos orgánicos, no transgénicos¹³, etcétera.

Con relación a las regiones receptoras de cacao y sus derivados, son la Unión Europea, Estados Unidos, la Federación Rusa, Canadá y Japón, quienes capturan los mayores porcentajes, a este grupo se ha incorporado la República Popular China.

El **precio** internacional del cacao se forma principalmente en los mercados de futuros de Londres y Nueva York. El London Market Commodities (LMC) cotiza el cacao proveniente de los países de África y Asia y el Inter Continental Exchange de Nueva York (NYSE: ICE) cotiza el cacao proveniente de América Latina.

Actualmente el precio del cacao supera los 3000usd por tonelada:3163.30 usd/t. En los últimos diez años el precio ha mostrado una tendencia alcista, según ICCO.

¹²Es patrocinado por la Fair trade Labelling Organizations International (FLO), que apoya la inversión social en los procesos de desarrollo en las comunidades productoras. Las características principales de este mercado son las relaciones directas entre los compradores y proveedores, con un precio base fijo que protege a los productores cuando caen los precios mundiales. (UNCTAD, 2011)

¹³ La agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar productos que puedan afectar la salud de las personas. Los productos agrícolas orgánicos son aquellos producidos en parcelas donde se evita el uso de fertilizantes y agroquímicos sintéticos, y donde se prepara la tierra con abonos durante un período de más de dos años antes de la siembra o plantación, y más de tres años antes de la primera cosecha, en el caso de los cultivos perennes.

La **sostenibilidad** del mercado de cacao está asociada a las buenas prácticas. En el artículo 2.14 del International Cocoa Agreement de 2010 se señala que una economía cacaotera sostenible supone una cadena de valor integrada en la que todas las partes se interesen en desarrollar y promover políticas apropiadas para lograr niveles de producción, transformación y consumo económicamente viables, ecológicamente racionales y socialmente responsables para beneficio de las generaciones futuras.

El objetivo de este enfoque es mejorar la productividad y la rentabilidad en la cadena de valor del cacao para todas las partes interesadas, principalmente para los pequeños productores, mediante la introducción de buenas prácticas en los campos de la responsabilidad social, el comercio justo y la certificación.

En el ámbito regional latinoamericano y caribeño la producción se sitúa en el entorno de las 605,000 toneladas, que representan el 15% de la producción mundial. Los principales países productores son Brasil, Ecuador, el Perú, República Dominicana, Colombia y México; los cuales son reconocidos por sus variedades de cacao Criollo de alta calidad.

En el caso de Brasil, ha perdido liderazgo a consecuencia de la plaga conocida como “escoba bruja”, que redujo de 400 000 a 120 000 toneladas su producción. En la actualidad su producción tiene como principal destino el mercado interno brasileño, prácticamente sin exportación.

La reciente tendencia de crecimiento en la producción en la región, es en parte una respuesta al incremento global de la demanda y a un aumento en el suministro de cacao sostenible (certificado y trazable) y con características especiales de sabor y aroma, del que la región ha sido proveedor dominante, con el 48% de la producción global de cacao sostenible y el 85% del cacao orgánico.¹⁴

Los análisis realizados por ICCO, arrojan que actualmente existe un déficit en el suministro de cacao que se pronostica se mantendrá en el largo plazo.

En Cuba el destino fundamental del cacao es el consumo doméstico, sin embargo este es un rubro que goza de gran aceptación en los mercados internacionales, particularmente el

¹⁴ ICCO, 2016

cacao cultivado en el municipio de Baracoa, reconocido internacionalmente como un cacao de calidad.

Actualmente Cuba exporta a través de CUBAEXPORT diferentes derivados del cacao: cacao en grano, manteca de cacao, chocolate artesanal y torta de cacao. También se comercializa el licor de cacao en el mercado nacional.

Para el mercado exterior, el cacao se comercializa mayoritariamente en grano, clasificando como un producto muy dinámico dentro del comercio con la Unión Europea, la Federación Rusa, Japón y Canadá. Para el cacao en grano la situación competitiva de Cuba se muestra favorable en términos de rendimiento agrícola.

La manteca de cacao cubana tiene también una amplia demanda desde la Unión Europea, sin embargo, es importante tener en cuenta que recientemente algunos miembros de la propia UE, tales como Holanda y Francia, se han convertido en proveedores de este producto para este mercado, dejando relegados a los que fueran exitosos proveedores tradicionales, a saber: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún.

La marca cubana de chocolates Stella, cuyo producto estrella es la manteca de cacao, ha encontrado mercado en Europa, gracias a la calidad reconocida de este rubro, que es elaborado mediante un proceso automatizado que impide la manipulación adulterada de la materia prima purísima, originada en Baracoa. El proceso industrial permite la obtención de dos tipos de grasas; la natural y la desodorizada, ésta última, que requiere de un proceso de elaboración más complejo, constituye un insumo altamente apreciado por las industrias de cosmética y farmacológica.

Las maneras de posicionar los productos del cacao en los mercados internacionales abarcan, desde la participación en ferias donde los exportadores pueden promocionar sus productos, establecer relaciones con los importadores, mayoristas o representantes de las industrias, hasta el desarrollo de proyectos de producción y fomento, que favorecen este empeño.

En la actualidad la Universidad de Guantánamo, desarrolla un programa, con el apoyo del Reino de Bélgica, ejecutado por más de medio millón de euros, cuyo propósito es fortalecer la producción agroecológica de cacao en el Oriente cubano, y la pretensión de dicho convenio es aumentar la producción de cacao de alta calidad, para obtener un

chocolate que se posicione en el mercado internacional y sobre todo en la nación belga, donde el producto es altamente valorado y consumido.

Capítulo 2: Fundamentos teóricos-metodológicos sobre encadenamientos productivos.

2.1 Encadenamientos productivos: conceptos básicos y caracterización

Los estudiosos del tema señalan a Albert Hirschman, como el pionero en abordar esta temática, quien ya en 1958, en sus estudios sobre el desarrollo en los países industrializados expuso que los “encadenamientos” de cooperación entre las empresas explicaban los altos niveles de creación de riqueza en aquellas economías.

Más tarde en la década de los años noventa, Michel Porter, retoma el tema de los enlaces e introduce el término “cadena de valor”, pero asociado a lo que sucede al interior de la empresa. No obstante dicho autor reconoce que toda cadena de valor forma parte de un “sistema de valor”, refiriéndose a los enlaces que necesariamente tiene que establecer toda empresa con su entorno, particularmente con otras cadenas de valor, que actúan en calidad de proveedores, comercializadores y los consumidores.

Pero importa señalar que los antecedentes teóricos o referentes sobre este tema están en los propios orígenes de la teoría económica. Fue Adam Smith, uno de los primeros teóricos, sino el primero en ver en la división del trabajo una fuente directa del incremento de la productividad del trabajo¹⁵. Carlos Marx, en su obra “El Capital”¹⁶, prestó atención a la misma, en particular se detuvo en el análisis, analogías y diferencias, de la división de la producción social en sus grandes sectores, llegando a igual conclusión, la especialización productiva es un factor determinante en el incremento de la productividad.

No resulta casual por tanto que el propio título de la obra de Porter, “La ventaja competitiva de las naciones” sea un guiño a la obra de Smith, “El origen de la riqueza de las naciones”.

¹⁵Smith, Adam (1776): Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Fondo de Cultura Económica, cuarta reimpresión de la primera edición en español, México 1994, pp. 3 y 4.

¹⁶Marx, Carlos: “Si nos fijamos en *el trabajo mismo*, podemos considerar la división de la producción social en sus grandes sectores, la agricultura, la industria, etc., como *división del trabajo en general*, la clasificación de estos sectores de producción en categorías y subcategorías como *división del trabajo en particular*, y la división del trabajo establecida dentro de un taller como *división del trabajo en el caso concreto*”. El Capital, Tomo I

Los autores antes citados están reconociendo que la división social del trabajo en sus distintos niveles es ingrediente definitorio del incremento de la productividad del trabajo.

No obstante lo dicho, al abordar el tema de las cadenas productivas se impone reconocer, el aporte realizado por los autores J. Davis y R.A. Goldberg, cuando en 1957, publicaron “Concept in agribusiness”, en dicha obra los autores desarrollaron una visión sistémica de la agricultura, reflejando los enlaces entre todos los procesos hasta llegar a los consumidores los bienes producidos en el sector.

En las décadas de los 80 y mayormente en la de los 90, al amparo de la escuela de planeación estratégica, comenzaron a utilizarse los conceptos de cadena productiva y cadena de valor, ambos términos estuvieron asociado desde sus orígenes al logro de mejorar la capacidad competitiva de la empresa, a partir de potenciar la ventaja competitiva. Sobre el particular ver la obra ya citada de M. Porter y otros autores referenciados en el trabajo.

Para los representantes de esta escuela, la competitividad de una empresa se explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido, las relaciones con proveedores, el Estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas.

Desde entonces acá en la literatura especializada, se pueden identificar una multiplicidad de conceptualizaciones sobre las cadenas. Las cadenas productivas constituyen conjuntos de actores sociales – grupos de actores sociales involucrados en los diferentes eslabones de una cadena productiva – interactivos, tales como sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto y subproductos de la cadena¹⁷.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, en el Manual de minicadenas productivas presentado en 2004, define a las cadenas productivas como un conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y la productividad de la producción en su conjunto.

¹⁷ Gomes Castro; Valle Lima

El Congreso colombiano en la Ley 811 de 2003, la define como: “el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final.”

La Dirección de producción agraria de Perú, plantea la siguiente: “Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.”

En el propio Perú, el Grupo Romero, en el Manual del joven empresario, editado en 2012, la define como: “Una cadena productiva es un sistema constituido por personas y empresas relacionadas entre sí, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.”

Por otra parte, la cadena productiva puede ser considerada como el conjunto de actores de una actividad económica que interactúan linealmente desde el sector primario hasta el consumidor final, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad.

La FAO establece la diferenciación entre cadena productiva y cadena de valor, mencionando que: “El término cadena productiva se utiliza, generalmente, en un sentido amplio para describir las interacciones que se producen en el mercado entre los diferentes actores privados que intervienen, desde la producción hasta el consumo de un bien (dimensión vertical). En contrapartida, una cadena de valor debe entenderse como una red o alianza estratégica que se establece, formal o informalmente, entre un número de actores empresariales independientes que participan dentro de una o más cadenas productivas, incluyendo algunas ramas de servicio asociadas (dimensión diagonal), con el fin de producir bienes y/o servicios diferenciados y/o especializados, manteniendo relaciones de cooperación y coordinación sobre bases de reglas de juego explícitas (claramente definidas) e implícitas (arraigadas en la cultura y en la experiencia empresarial)”.

En fin de cuentas la cadena productiva podría caracterizarse como el sistema de actores económicos integrados alrededor de la producción de un bien o servicio y que va desde los productores de materias primas hasta el consumidor final. Cada grupo de actores (proveedores, productores, procesadores, mayoristas, minoristas y consumidores)

constituyen lo que se conceptualiza como eslabones de la cadena. El buen funcionamiento de la cadena depende por tanto del buen funcionamiento de cada uno de sus eslabones. La división social del trabajo se encuentra en la base de las cadenas productivas.

Como se puede apreciar, no se identifican diferencias sustantivas entre los diferentes autores en lo referente a que entender por cadena productiva. No obstante en las conceptualizaciones expuestas si bien dan una idea bastante adecuada de la cadena productiva, se impone señalar que en las mismas quedan fuera elementos, los que impactan de manera decisiva el funcionamiento de la cadena y por tanto deben ser tomados en consideración al abordar el tema, se hace referencia al entorno en que aquellas funcionan y del cual forman parte factores tan importantes como: medio ambiente, factores socioculturales, infraestructura, el marco regulatorio, institucional y organizacional.

También tiene que ver con factores tales como: acceso al financiamiento, a los resultados científico-tecnológicos, la transportación, formación de recursos humanos y el acceso a nuevas formas de gestión y administración. De igual manera el acceso a insumos, equipos y otros.

En los esquemas tradicionales de la cadena productiva se observa que el inicio está en el productor de la materia prima, pero en las actuales condiciones un factor decisivo para el logro de resultados efectivos es la aplicación de los logros de la ciencia y la técnica, en cada uno de los eslabones de la cadena, de ahí que se considera oportuno incorporar como el inicio de la cadena los resultados de los centros de investigación; en particular aquellos que se relacionan con las nuevas variedades de semillas que de mejor manera responden a los requerimientos de los suelos y climatológicos, condición del incremento de los rendimientos.



Caracterización de los eslabones

Eslabón: Insumos, constituye la base para el fortalecimiento de la cadena, está referido a la provisión del material genético e insumos agrícolas de calidad tanto para la renovación como para el establecimiento de las áreas de cultivos

Eslabón: Producción, se refiere a los productores

Eslabón: Acopio, se refiere a los que concentran las entregas de los productores

Eslabón: Beneficio industria, integra las actividades dirigidas al procesamiento del producto

Eslabón: Distribución-comercialización, en este se incluyen los mayoristas que son los encargados de distribuir y comercializar grandes volúmenes del producto; así como los minoristas que son los encargados de la venta al detalle.

Eslabón mercado: está haciendo alusión a los consumidores finales de producto (minorista)

Estos eslabones están relacionados con un entorno institucional (leyes, reglamentos, instituciones reguladoras, etc.) y un entorno organizacional (gobierno, instituciones financieras, etc.) que en conjunto influyen sobre los componentes de la cadena.

La teoría de los encadenamientos productivos va más allá de las cadenas productivas, dentro de ella encontramos reflexiones acerca de las cadenas productivas, ya señalada, las cadenas agroindustriales, las cadenas de valor y las cadenas de valor global. No son pocos los autores que si bien no renuncian al enfoque de cadena productiva, se pronuncian a favor de un enfoque de cadena de valor, ya que mientras la cadena productiva está centrada en la oferta, la cadena de valor está centrada en la demanda, lo que significa que la cadena no solo se ocupa de ofertar un producto, sino un valor, lo cual exige que en cada uno de los eslabones y que cada uno de los actores trabajen en función de garantizar la creación del valor a ofertar.

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.

En el caso particular de las cadenas agroindustriales involucra actores que se relacionan con las labores agrícolas y aquellos que se ocupan en la rama industrial. Una cadena agroindustrial es aquella que agrega valor por medio de la transformación y/o procesamiento de materias agropecuarias, especialmente, mediante la manufactura. En el caso de los alimentos, agregar valor no se refiere solamente a generar productos procesados, sino a dotar a los productos de aquellos atributos o servicios específicamente dirigidos a satisfacer los requerimientos de las demandas de los diversos segmentos de mercado, entre los que se pueden señalar: asequibilidad, accesibilidad, sabor, apariencia, valores nutricionales, inocuidad, estabilidad, diversidad, empaquetado, etcétera.

La cadena productiva es la base sobre la cual se van desarrollando relaciones más complejas como son las cadenas de valor, las agroindustriales y las cadenas de valor global.

La cadena de valor global, constituye una forma de organización empresarial derivada del proceso de globalización, y se refiere a cadenas de valor cuyos eslabones no se encuentran ubicados en la misma área 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.

2.2 Pertinencia de la aplicación del enfoque de cadena productiva en la realidad cubana

El análisis de la información sobre el tema en Cuba, permite reconocer que los estudios sobre la pertinencia de un enfoque de cadenas productivas no son nuevos. En la década de los años noventa en el país en diferentes instituciones se desarrollaron trabajos sobre el particular, destacándose los que se desarrollaron por investigadores y profesores en el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), adjunto al Ministerio de Economía y Planificación y el Centro de Estudio de la Economía Cubana (CEEC) perteneciente a la Universidad de La Habana. Los análisis incluyeron materias estrechamente vinculadas con los encadenamientos, como son la estructura económica, la efectividad de la inversión, la sustitución de importaciones, los clusters productivos, las cadenas globales de valor y la política industrial.

Se debe reconocer que ya, hacia los finales de la década de los ochenta, del pasado siglo, en Cuba se había diseñado una propuesta de formación de actividades económicas, que buscaba "... una mayor integridad de todo el proceso productivo... la utilización más efectiva de los recursos y la eliminación de la primacía de criterios sectorialistas que tanto han afectado la eficiencia de nuestra economía."¹⁸ La propuesta consistía en el Complejo Económico Interramal (CEI). El CEI constituye un método de dirección y planificación que integra ramas y sectores de la economía nacional naturalmente imbricados en la satisfacción de determinadas necesidades u objetivos. Esta propuesta no se llevó a vías de hecho, mas su valor reside en que constituye un acercamiento a la problemática que aún hoy enfrenta el país, la necesidad de una mayor coordinación de los eslabones de producción, dispersos y con diferentes subordinaciones institucionales.

Las cadenas productivas existen más allá de su reconocimiento formal, ellas son resultado como ya fue expresado de la división del trabajo, sus eslabones estarán determinados por el

¹⁸Trueba, Gerardo, 1988, "Los complejos económicos interramales en la República de Cuba. Desarrollo actual y su perspectiva". Revista Economía y Desarrollo.

grado de especialización que se haya alcanzado en el tejido económico, en consecuencia se pudiese argumentar que las cadenas productivas tienen un carácter objetivo y se forman de manera espontánea, pero lo anterior en modo alguno niega la posibilidad de una intervención consciente y ordenada a favor de la consolidación de las mismas.

Se puede argumentar que la existencia de la cadena de por sí no es sinónimo de eficiencia, de hecho como ya fue expresado las cadenas se forman y funcionan en entornos, donde participan otros actores cuyas acciones pueden favorecer o dificultar el desempeño de las mismas, de ahí que tomar conciencia de su existencia y actuar en consecuencia es un prerequisite importante.

En el caso de Cuba si bien como política, el enfoque de cadena es de reciente aplicación, no se puede negar el hecho técnico productivo real de que en la elaboración de un bien intervienen diversos actores, lo que no siempre ha sido tenido en cuenta en el proceso de toma de decisiones, por lo que las intervenciones se han hecho de manera segmentada sin tener en consideración el carácter sistémico de tales procesos, se han favorecido determinados eslabones y otros han sido ignorados lo que ha dado como resultado que si bien se han logrado éxitos en alguno de los eslabones otros se han quedado a la zaga por la no asignación de los recursos necesarios, de ahí la ocurrencia de los llamados cuellos de botella, se generan superávit en un eslabón, mientras en otros se producen déficit. El resultado final es una escasa productividad, y bajos índices de eficiencia y efectividad a nivel global.

Las dificultades anteriormente señaladas, han estado presente en el caso del cacao. Se mejoró el pago a los productores, de 200 a 392 pesos el quintal de cacao de calidad, se ganó en la estabilidad de la asignación de fertilizantes, se ampliaron las áreas de cultivo, todo lo cual se tradujo en el progresivo crecimiento de la producción; sin embargo se desatendió la industria, la cual por su obsolescencia tecnológica era incapaz de procesar los volúmenes acopiados.

En la Fundamentación del modelo económico cubano se reconoce que durante el periodo especial en el país: “Se agudizó la baja productividad e ineficiencia, con énfasis en el sector agropecuario, la obsolescencia tecnológica de la planta industrial y de la infraestructura, la dependencia excesiva de fuentes no renovables de energía, los limitados encadenamientos productivos, además de la incidencia de muchos de estos problemas en riesgos y daños medioambientales”

En el camino de revertir la situación antes descrita en el propio documento se expresa que el Estado y el Gobierno han de propiciar: "...la interacción de los sectores empresarial, presupuestado, académico, el sistema educativo y formativo, con las entidades de ciencia, tecnología e innovación. Esto incluye parques tecnológicos, **encadenamientos productivos** y ciclos cerrados de investigación-desarrollo-producción-comercialización, integrados por diferentes formas de propiedad y gestión".

Se puede afirmar que la promoción de cadenas productivas entra dentro de las políticas públicas promovidas por el país, en correspondencia se debe argumentar cuales son las ventajas que para la actualización del modelo económico cubano, y para el sector agroalimentario en particular reviste un enfoque de cadena productiva.

El enfoque de cadena productiva es un instrumento analítico adecuado para definir los puntos críticos en los que es posible incrementar la eficiencia, permite comprender cómo se organiza la producción de bienes y servicios y analizar los vínculos dinámicos que existen entre actividades productivas que están más allá de las fronteras de un sector. El estudio de cada una de las actividades y de los enlaces entre eslabones puede servir de base para definir líneas de acción destinadas a incrementar la productividad a nivel social y consecuentemente elevar la capacidad competitiva en los mercados internacionales.

El enfoque de cadena productiva resulta útil para el análisis de diversas dimensiones del desempeño tales como: la eficiencia, calidad de productos, sostenibilidad y equidad; y al mismo tiempo permite entender de forma sistémica sus componentes y comportamiento. El enfoque de cadena productiva abre las puertas a la cooperación consciente entre los agentes que la integran y consecuentemente propicia un incremento de las capacidades individuales de cada uno de sus eslabones.

La cooperación puede ser justificada por varios motivos tales como: compartir información e ideas, así como combinar habilidades y tecnologías, permite implementar innovaciones en el proceso de producción; además, los nuevos productos podrían derivarse de la combinación de técnicas tradicionales por parte de una empresa y de innovación de otra, haciéndolos más competitivos y atractivos para el mercado.

La importancia del enfoque de cadena productiva se ve potenciado por la contribución que puede hacer al desarrollo local, promover el desarrollo local a partir de encadenamientos productivos permite identificar actividades económicas motrices, ubicar mejor las empresas, crear nuevas fuentes de empleo así como mejorar los ingresos, impactando de manera significativa las condiciones de vida de la población local.

Estudios de la FAO y otras organizaciones han evidenciado que el desarrollo de las agro cadenas puede ser un factor decisivo en la consolidación del desarrollo local, esas investigaciones han demostrado que el desarrollo de las economías rurales suele ser más rápido, y generalmente más inclusivo, cuando se integra con el de zonas urbanas de menor tamaño, los vínculos entre las ciudades pequeñas y pueblos y sus zonas de influencia rurales se fortalecen mediante obras de infraestructura y políticas que favorecen relaciones entre los productores, los elaboradores agroindustriales y los servicios complementarios, así como otros segmentos finales de las cadenas de valor de los alimentos, como los circuitos locales de producción y consumo de alimentos.

Las ciudades y pueblos pequeños pueden cumplir una función catalizadora al proporcionar el nexo entre el medio rural y el urbano, y brindar a los pequeños agricultores mayores oportunidades de comercializar sus productos y beneficiarse del crecimiento económico. Las ciudades pequeñas y pueblos también pueden servir como centros para un próspero sector de los servicios, que impulsaría el crecimiento económico generalizado en las zonas rurales y la transformación estructural de la economía en su conjunto.

En Cuba ante la necesidad de importar buena parte de los alimentos que se consumen en el país, el énfasis se ha centrado en la premura de producir más, sin considerar, 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 de almacenaje, plantas de beneficio, capacidad industrial para procesar, sin medios de transporte para trasladar los productos del campo a la industria o a los centros de comercialización, sin la existencia de vías transitables para esta operación, y 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.

La cadena de producción, es un instrumento analítico de utilidad para visualizar los procesos de producción y servicios de manera sistémica, visualizar los diferentes actores que intervienen y obtener información, identificar los puntos críticos y en consecuencia buscar las alternativas de solución que permitan el funcionamiento óptimo de los actores. De igual manera el enfoque de cadena crea un espacio apropiado para crear sinergias entre los diferentes actores, identificar intereses comunes y hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles.

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.

En el país existen estudios previos sobre cadenas productivas, en particular cadenas agroindustriales -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 productivas para satisfacer diferentes espacios de demanda, como pueden ser el consumo interno, la sustitución de importaciones y la promoción de exportaciones.

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.

Lo anterior es cierto, pero se pueden identificar oportunidades tales como: la inclusión de este tema en la agenda del proceso de actualización económica, en el documento **Visión de país**, en el Eje estratégico: Transformación productiva e inserción internacional, en el objetivo específico se precisa: “Elevar la producción, productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas productivas agroalimentarias a fin de contribuir a la

seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones y generar empleos e ingresos, particularmente, en la población rural”

La posibilidad de contar con asesoría y financiamiento 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 éxitos que se alcancen en el fomento y buen funcionamiento de la cadena productiva en el marco de la economía local y nacional, sentará bases sólidas para la necesaria inserción en las cadenas de valor global, no desconocer que a través de esas cadenas se canaliza cerca del 75 % de los intercambios mundiales de bienes y servicios. Además de que, como ya fue planteado el del cacao es un mercado altamente monopolizado.

Capítulo 3 Situación actual y perspectiva de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa. Propuesta de acciones para su mejora.

3.1 Breve caracterización del municipio de Baracoa

El municipio de Baracoa, tiene una extensión de 974,36 km² con una población residente de 81 298 personas, de las cuales 45 005 viven en zonas urbanas y 36 293 en zonas rurales, está estructurado por 15 Consejos Populares. Su cabecera es la Ciudad Primada de Cuba, Baracoa.

En su territorio se encuentra el río más caudaloso de Cuba, el Toa, con una longitud de 116,2 km incluyendo sus afluentes. Existen otros de gran interés como es el Duaba, Miel, Jiguaní, Yumurí y Macaguanigua entre otros. Es Baracoa un municipio donde predominan las montañas, las que representan el 95 % de su superficie, posee una de las mayores reservas forestales del país incluida la mayor reserva de madera preciosa.

A pesar de no ser la de mayor altura, el Yunque de Baracoa es la montaña más emblemática y representativa por su forma, la cual se observa de manera nítida desde cualquier punto de la ciudad lo cual la convierte en una atracción para los lugareños y visitantes.

Baracoa posee una fauna muy diversa, hallándose en su territorio el refugio de tres de las especies de vertebrados cubanos más amenazados o en vías de extinción: el Carpintero Real, el Almiquí y el Gavilán Caguarero. Pero sin lugar a dudas el símbolo de la fauna de Baracoa lo constituye el Caracol Arborícola, endémico de esta región y de las limítrofes, siendo el molusco con concha más bellamente coloreado del mundo.

El municipio se enfrenta a un gran reto natural y geográfico, el gran predominio de áreas montañosas con un 95,0 por ciento y una inclinación del terreno de más del 15,0 por ciento lo que no permite un desarrollo tecnológico ni la introducción de la mecanización en la agricultura debiendo mantener para la producción fundamentalmente, los métodos tradicionales de laboreo de las tierras las cuales por el lavado periódico, producto a las fuertes lluvias que se producen en el territorio pierden parte de la capa vegetal por lo que se exige el uso de balizas o terrazas para su contención.

La agricultura es la base económica fundamental, sus características geográficas y agro productivas, determinan la especialización del territorio hacia los cultivos de cacao, (corresponde a este municipio el 75% de la producción nacional de este cultivo), coco, frutales, viandas y la actividad de silvicultura.

3.2 Características del cultivo del cacao en Baracoa

El cultivo de *Theobroma cacao* L, se establece entre un rango de altura sobre el nivel del mar de 0 a 1.200 metros, los terrenos ubicados en esta altura están clasificados como óptimos, sin restricciones para este cultivo. Se cultiva conjuntamente con otras especies vegetales, principalmente café, plátano, frutales y maderables, los cuales le producen sombra y permiten al agricultor acceder a otras alternativas de ingresos.

El periodo vegetativo del cacao comprende en general los tres primeros años, aunque este periodo puede variar de acuerdo con el tipo de cacao cultivado.

En el caso particular de Baracoa, la producción fundamental de cacao está en el sector no estatal, en manos de pequeños productores, asociados en las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA). Otras formas productivas como son las UBPC, brigadas del Ejército Juvenil del Trabajo (EJT).

En el territorio, para obtener óptimos rendimientos las plantaciones exigen de atención cultural: poda, deshije, limpia. Los cálculos dicen que el costo de estas atenciones sobrepasan los 25 pesos por quintal. En los periodos de cosecha los productores tienen que contratar fuerza de trabajo temporal.

El cultivo del cacao demanda gran cantidad de mano de obra, se estima que de esta actividad viven aproximadamente más de 2000 personas. El cacao se desarrolla en gran medida bajo un sistema de producción campesina, es decir, el productor vive en la finca, trabaja en ella y de ella deriva la mayor parte de sus ingresos.

3.3 Antecedentes del enfoque de cadenas en la actividad cacaotera en Baracoa.

Los primeros pasos en función de la cadena productiva del cacao en el municipio Baracoa, se inician en el marco de la cooperación de Cuba, con diferentes agencias de las Naciones Unidas y de Agencias de países de la Unión Europea y Canadá.

El enfoque de cadenas nace asociado a la necesidad de crear las condiciones que garanticen la seguridad alimentaria del país, una de las prioridades, sino la primera, del estado cubano. El logro de la seguridad alimentaria en el país, pasa necesariamente por un cambio en la manera de hacer las cosas en el sector, asociados en primer lugar a la toma de conciencia de la dimensión multisectorial de la seguridad alimentaria que involucra a todos los actores desde el nivel local hasta nacional.

A partir del 20011, se dan pasos en este camino y se comienza el desarrollo de proyectos asociados al Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS), con la colaboración de la Unión Europea y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE), así como el Programa de Apoyo Local a la modernización agropecuaria en Cuba (PALMA), en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el gobierno de Canadá.

Es importante destacar que los Programas antes mencionados, no se resumen a trabajar única y exclusivamente en lo que a las cadenas se refieren sino que entre sus méritos destacan en ver a la cadena como un elemento dinamizador del desarrollo local y en la promoción de los derechos de la mujer y la igualdad de género.

La ejecución de los programas se orientó a:

- Fortalecer las capacidades en los municipios para la definición, planificación e implementación de estrategias de desarrollo local.
- Fomentar el aumento de la producción agrícola sostenible y generación de energía renovable mediante soluciones locales.
- Disminuir el déficit habitacional, aumentando la eficacia de la administración de la vivienda
- Promoción de nuevas formas de producción.

En el caso particular de Baracoa, la fecha de inicio se ubica en 2014, con el inicio el 1 de marzo de ese año del Programa de Apoyo a la Cadena del Cacao en la provincia Guantánamo, auspiciado por el PNUD y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) el cual se pactó hasta el primero de marzo de 2017, pero que se extendió por prórroga concedida de 48 meses, su cierre oficial se realizó el 22 de febrero del actual año.

A manera de información general se puede señalar que en el fomento de la cadena productiva del cacao en Baracoa, están involucrados varios actores, de los que se hablará más adelante, ahora solo subrayar que en este empeño un rol importante corresponde al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), representado por: el Grupo Empresarial Agroforestal (GAF) y la Empresa Agroforestal y coco de Baracoa y como es lógico a los productores directos.

En el municipio de Baracoa, el Programa del Cacao cuenta con un estudio de factibilidad y un esquema de financiamiento aprobado por el GAF, el Programa forma parte de un macro proyecto que incluye al coco, y que en el territorio se denomina “Proyecto cadenas productivas del coco y el cacao”, para el Proyecto en su conjunto han sido asignados 18 millones de divisa libremente convertible.

El proyecto está conformado por los proyectos siguientes:

- Producción de aceite de coco.

Entidad ejecutora: Empresa Agroforestal y Coco Baracoa.

- Brigada de caminos.

Entidad ejecutora: Empresa Agroforestal y Coco Baracoa.

- Brigada de drenaje.

Entidad ejecutora: Empresa Agroforestal y Coco Baracoa.

- Brigada de taller.

Entidad ejecutora: Empresa Agroforestal y Coco Baracoa.

- Producción de carbón activado. Sustituye importaciones.

Entidad ejecutora: PROVARI MININT.

- Producción de fibras de coco y sustrato orgánico.

Entidad ejecutora: Empresa Provincial de Industrias Locales Varias y Unidad Empresarial de Base Baracoa

- Producción de objetos de artesanía y separadores.

Entidad ejecutora: Empresa Provincial de Industrias Locales Varias y Unidad Empresarial de Base Baracoa

- Producción de alimentos derivados del coco.

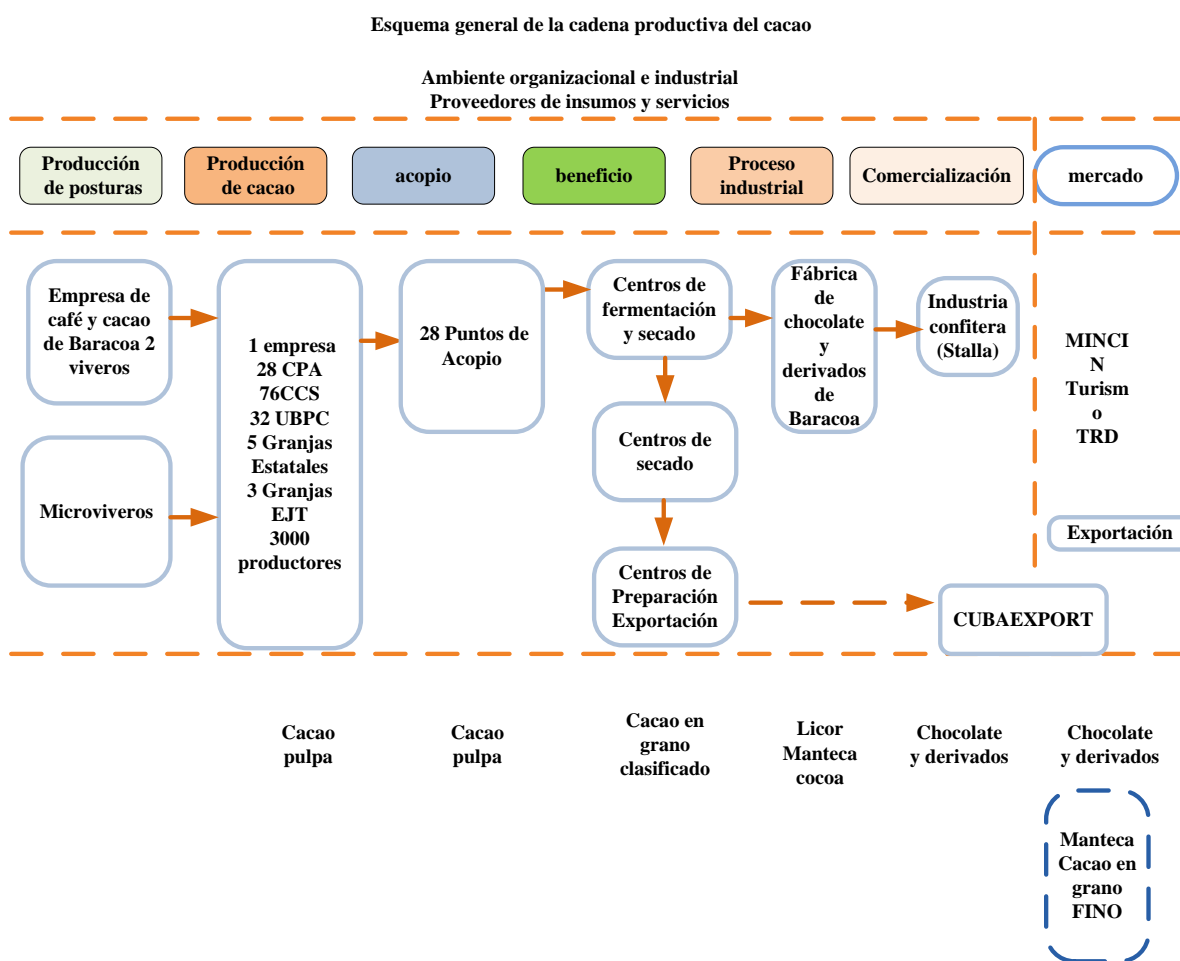
Entidad ejecutora: Empresa Provincial de la Industria Alimentaria Guantánamo y Unidad Empresarial de Base Baracoa

- Sustitución Tecnológica de la Fábrica de Chocolate Baracoa.

Entidad ejecutora: Empresa de Confeitería y Derivados de la Harina. Unidad Empresarial de Base.

3.4 Caracterización de los eslabones de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa

En el esquema que se muestra a continuación se refleja la estructura de la cadena del cacao en el municipio tal como se tiene concebida en el Proyecto



Eslabón producción de postura: constituye la base para el fortalecimiento de la cadena, por cuanto aporta el material genético, variedades más productivas y menos proclives al daño de plagas y enfermedades, así como insumos agrícolas de calidad tanto para la renovación como para el establecimiento de nuevas áreas de cultivo. Importante papel desempeña la Estación Experimental Agroforestal de Baracoa, la cual provee a los productores de asistencia técnica,

capacitación, suministra variedades mejoradas y validan las tecnologías y equipos que se introducen para las plantaciones y las cosechas.

En la actualidad laboran en un proyecto para el rescate y conservación de plantas élites de cacao criollo, que tiene por objetivo perfeccionar genéticamente el que se produce en la actualidad, exaltando sus cualidades organolépticas: aroma y sabor.

En el territorio predomina el cultivo de cacao criollo, que comparado con el cacao forastero y el trinitario, se caracteriza por ser delicado, sensible a enfermedades, de bajo rendimiento en términos comparativos pero de una muy alta calidad.

Han sido rescatadas 52 plantas de la variedad antes mencionada, desde la finca Mi Cuba, en Cabaiguán, Sancti Spíritus (zona por donde se introdujo el cacao en Cuba, allá por 1540) hasta Baracoa. La prospección ha confirmado que todas las bellotas con el cotiledón o grano blanco son criollas. Existe un banco de germoplasma que cuenta con 256 individuos; sobre los cuales se realizan los cruzamientos.

Cuentan con siete fincas de semilla híbrida genéticamente mejorada para garantizar la siembra desde el centro al oriente del país.

La filosofía de trabajo es combinar la experiencia acumulada por los productores con los resultados científicos alcanzados.

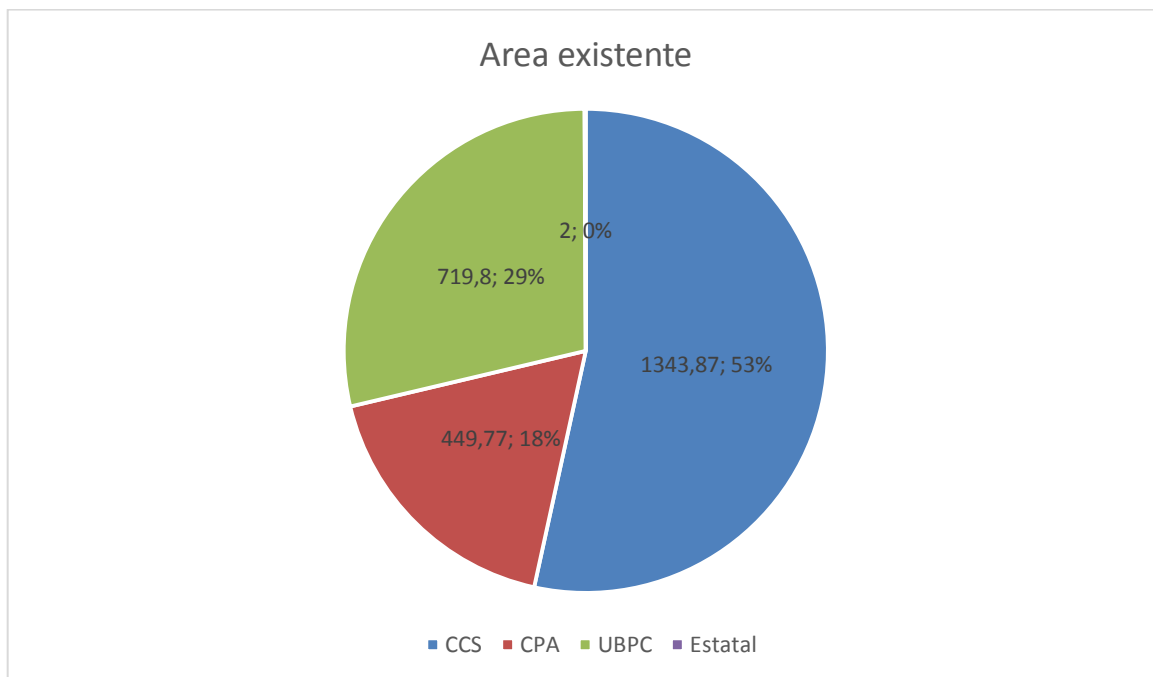
En este eslabón, 31 formas productivas fueron beneficiadas con la entrega de herramientas manuales, equipos agrícolas e informáticos, lo que mejoró su capacidad tecnológica. Se introdujeron mejoras tecnológicas en el Centro de Propagación de Cacao por micro injerto, con la incorporación de dos Casas de Cultivo y la sustitución de todo el sistema de riego, lo que permitió una elevación en la producción de postura que pasó de 50 mil a 108 mil en 2018, ello en el marco de la cooperación internacional antes señalada, que contó con un financiamiento de 2,3 millones de euros.

La Empresa Agroforestal y Coco Baracoa es la principal suministradora de posturas, cuenta con 2 viveros. En menor cantidad aporta postura Estación Experimental Agroforestal Baracoa. También existen micro viveros en las diferentes formas productivas.

Una de las dificultades presente en este eslabón es la entrada tardía de insumos a las bases productivas.

Eslabón producción de cacao: En desarrollo se encuentran 746.18 hectáreas, y en producción 1835.35. Existen plantaciones que van desde los cinco años hasta más de cuarenta por lo que urge renovar cerca de 180 hectáreas que ya cumplieron su ciclo de vida productiva.

La mayor parte de las tierras destinadas al cultivo del cacao se encuentra en manos del sector no estatal.



Existen 746.18 hectáreas de área en desarrollo, 1 835.35 hectáreas en producción para un total de 2581.53 hectáreas de área existente.

Para que las plantaciones tengan rendimientos óptimos el cultivo del cacao necesita de una esmerada atención cultural, poda, deshije, limpia; el costo de estas atenciones está entre los 25 y 30 pesos. En los periodos de cosecha las bases productivas en particular las CCS, se ven obligadas a contratar fuerza de trabajo los que en dependencia de los resultados pueden llegar a ganar entre 500 y 1500 pesos.

Los productores fueron beneficiados con el incremento del precio de compra de 200 a 392 pesos el quintal (46 kg) de cacao de primera calidad, y una mayor disponibilidad de fertilizantes, machetes, limas, ropa y calzado de trabajo.

Es importante señalar que el cultivo del cacao en el territorio se vio fuertemente afectado por el ciclón Matthew, antes del paso del fenómeno atmosférico, en el municipio se estaba rompiendo el record con cosechas de mil quinientas y mil seiscientas toneladas, pero a su paso fueron afectadas tres mil seiscientas treinta y cinco (3635, 6) hectáreas, a la fecha han sido recuperadas dos mil doscientas setenta y una (2271,6).

En el Plan de la economía se planificaron la recuperación de las infraestructuras de viveros, centros de propagación y plantaciones para cerrar 2019 con tres mil setecientas (3700.0) hectáreas. Con ello se prevé alcanzar las mil seiscientas toneladas.

En el caso particular de Baracoa, este eslabón se ve seriamente afectado por los problemas con el drenaje de los suelos, los cuales permanecen inundados casi todo el año, lo que motiva un bajo rendimiento por hectárea, 50 kg como promedio. De resolverse la situación se podría continuar con el fomento de plantas de alto rendimiento, que pueden llegar hasta las 2 toneladas por hectáreas.¹⁹

En cuanto a los recursos humanos bajo la sombrilla de la cooperación internacional antes mencionada se logró elevar la profesionalidad de los mismos, se realizaron 400 actividades de capacitación, entre talleres, charlas, y otras, donde se capacitaron 2.181 productores. El proyecto dio prioridad a la incorporación de las mujeres a las actividades relacionadas con el cultivo del cacao.

En el tema de los recursos humanos la gran amenaza está centrada en el envejecimiento de los productores y no se observa en lo inmediato que aparezca la continuidad generacional para mantener la tradición.

Eslabón Acopio: En el territorio se cuenta con 28 puntos de acopio. El municipio dispone de unos 10 000 metros cuadrados de secaderos en regular o mal estado, lo que determina que buena parte del cacao acopiado en Baracoa se transporta a secaderos de San Antonio del Sur y Maisí, y luego retornan al municipio para su ingreso en la planta de beneficio, y su posterior procesamiento en la fábrica de chocolate.

¹⁹Información brindada por Alexis Toirac Perera, Director General de la Empresa Agroforestal y cacao en Baracoa

Este movimiento no solo eleva los costos por transportación, sino que además provoca incumplimientos en los planes de exportación, así como producciones de algunos derivados que requieren la materia prima con altos estándares de calidad.

Los estudios arrojan que se necesita ampliar hasta 50 000m² la capacidad en secaderos.

Eslabón Beneficio: En el municipio se encuentran tres centros ellos son:

- Centro del Jamal: Fermenta y seca.
- Centro de Paso de Cuba: Fermenta y seca.
- Centro de la Playa: Clasifica para la exportación y almacena

Vinculados a estos se cuenta con un total de 33 puntos de recibo.

En estos momentos se encuentra en proceso de construcción el Centro de Beneficio de Cane, que sustituirá al Centro de la Playa.

En este eslabón como parte de la nueva política se proyecta la construcción de una mini industria para la producción de vinagre.

En este eslabón fueron identificadas las siguientes problemáticas:

- Insuficiente capacidad, cantidad y mal estado constructivo de los Puntos de Recibo y Centros de Beneficio.
- Insuficiente capacidad de fermentación en cajas de maderas y plataformas.
- Insuficientes medios de transporte.
- Inexistencia de laboratorio de certificación de la calidad.
- Mal estado constructivo de los patios de secado.
- Insuficiente capacidad de almacenaje.
- Transportación del cacao hacia San Antonio del Sur para su secado y su posterior retorno a Baracoa

Eslabón Industria: El proceso industrial corre a cargo del Ministerio de la Industria Alimenticia. En el territorio se encuentra enclavada la fábrica de chocolate “Rubén David Suárez Abella”, que en estos momentos se encuentra paralizada, por una reparación capital encaminada a resolver los principales problemas identificados, que han sido:

- Incapacidad de recepción de cacao contratado con las empresas agrícolas
- La cocoa no reúne los parámetros de microbiología que exigen los clientes para su consumo, limitando su exportación.
- Obsolescencia tecnológica y deficiencias técnicas, que hacen que se pierda entre un 4 y 6 % de grasa en la cocoa.
- Interrupciones tecnológicas

En la fábrica con los granos de cacao seco se produce licor, manteca, pasta y polvo, con destino a la Firma Mixta Stella S.A., en La Habana, y al Programa Nacional de Chocolatería. La fábrica no solo recibe materia prima de Baracoa, principal suministradora sino además de Maisí, Imías, San Antonio del Sur, Yateras, Sagua de Tánamo y de las provincias de Santiago de Cuba y Granma.

La inversión que se acomete, rebasa los diez millones de pesos; e incluye proceso para la desbacterización del grano, que garantiza cuantificaciones conformes con los patrones internacionales. Señalan los especialistas que una vez terminada la inversión, la fábrica podrá triplicar su producción anual, diversificar sus surtidos con capacidad para competir en el mercado internacional.

Eslabón comercialización: La comercialización de los productos se realiza desde la fábrica así como por la Industria confitera Stella

Stella S.A. fue constituida el 15 de noviembre de 1994, empresa mixta entre la Empresa Confitera Habana (Cuba) y CHIMINTER SRL (Italia). En su etapa fundacional solo exportaba de tres a cuatro contenedores al año de manteca de cacao y cocoa procedente de Baracoa. Dos años después CORALSA pasó a ser el socio cubano.

La entidad fue concebida para exportar y comercializar manteca de cacao, productos derivados del chocolate y de la harina, confituras, mejoradores para pan y pastas alimenticias.

A partir de 2003, se incorporan dos nuevos socios Farmavenda SRL y HarvestLodgeLimited y comienzan a fabricar productos derivados del cacao y de la harina: tabletas y bombones sólidos y rellenos, bizcochos recubiertos de chocolate en polvo instantáneo, coberturas para helados y repostería, cremas para relleno y recubrimiento de repostería, gotas de chocolate, pre-mezclas, pastas y productos de repostería.

Actualmente exportan unos 20 contenedores de manteca de cacao al año con destinos tan diversos como Francia, Inglaterra, Holanda, Portugal, Canadá, México, El Salvador, Turquía y Japón. Sus confiterías a base de chocolate bajo las marcas Lebon, Ciokito, Gustazo, Dolci Messaggi y Choco Rico, en variados formatos, se comercializan en Canadá, España e Italia y otros países.

Eslabón mercado: El Ministerio de Comercio Interior comercializa parte de la producción industrial en CUP, en la red minorista, así como en CUC en las TRD. Ministerio de la Industria Alimentaria como materia prima para la producción de confiterías, helados y en la repostería. El turismo que comercializa en su red de restaurantes y cafetería.

3.5 Análisis de amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas

Con la información disponible es posible identificar las amenazas y oportunidades que gravitan sobre la cadena productiva del cacao.

TABLA 1 OPORTUNIDADES CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN
Déficit proyectado de suministro de cacao en el mundo.	Disponibilidad de fondos privados para asegurar fuentes de cacao. Requerimiento de volumen de la oferta de cacao.
Incremento del consumo de chocolate a escala global, en especial en los países emergentes	Aseguramiento del mercado en el largo plazo. Dos de nuestros principales socios comerciales tienen mercado en expansión para el cacao: Rusia y RP China
Tendencia alcista de largo plazo en el precio del cacao.	Mejora en los márgenes para los actores de la cadena.
Tendencia de búsqueda de fuentes de suministro sostenibles basadas en la	Oportunidad para exportar cacao con estándares

trazabilidad.	y buenas prácticas de cultivo
Valoración del cacao cubano como un cacao de calidad.	Oportunidad para mejorar la participación en el mercado internacional. Captación de nuevas inversiones

TABLA 2 AMENAZAS CADEANA PRODUCTIVA DEL CACAO

AMENAZAS	DESCRIPCIÓN
Condiciones climáticas adversas	Pérdidas de producción
Su condición de commodity lo hace proclive a ser objeto de especulación y caída de precios en el corto plazo en el mercado.	Riesgo de pérdidas en el corto plazo.
Bloqueo de los Estados Unidos	Dificultades para acceder a financiamiento externo y a nuevos mercados, así como a nuevas tecnologías

TABLA 3 FORTALEZAS CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN
No ofrece barreras de entrada a posibles productores	Pueden entrar nuevos productores y los que están pueden ampliarse pues existe tierras ociosas
Productores cuentan con experiencia en el cultivo del cacao	Los productores llevan años en las labores del cultivo
Oferta de servicios a los productores en particular el abastecimiento de posturas de calidad y capacitación	El Proyecto de la cadena productiva del cacao, propone una visión integrada para el fortalecimiento de sus eslabones. Existencia de instituciones de investigación enfocados a la innovación

Organización de los productores para facilitar la oferta de servicios y la compra del producto.	La organización de los productores en cooperativas, facilita la oferta de servicios y la compra del producto, los servicios de capacitación y asistencia y la compra en volumen del producto.
---	---

TABLA 4 DEBILIDADES CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN
Envejecimiento de la fuerza de trabajo	Productores que sobrepasan los 60 años
Productores con insuficiencias en el conocimiento de temas financieros y de gestión	Cultura agronómica basada solo en la experiencia, poco conocimiento en técnicas modernas
Áreas de cultivo en zonas lejanas y de difícil acceso.	Las plantaciones están en zonas montañosas y con problemas de drenaje
Insuficiente infraestructura para el proceso pos cosecha	Insuficiente capacidad de los Centros de Acopio y para el procesamiento industrial, así como con el transporte

Es necesario señalar que si bien la realización de encuesta a los productores era lo más recomendable, no se hizo esto porque los productores de cacao se encuentran en zonas alejadas, dispersas y de difícil acceso, y no se contaba con los recursos ni el tiempo para ello. El análisis DAFO, que permitió llegar a identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, se hizo a partir de la información brindada por la Empresa Agroforestal y coco, entrevista a varios de los directivos de dicha entidad, a algunos campesinos que se dedican a la actividad y de la información que sobre el tema ha sido publicado por la prensa digital e impresa tanto local como nacional, así como por la radio digital y la televisión.

3.6 Propuesta de Plan General de Base para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva del cacao en Baracoa.

En los párrafos anteriores se han puesto en evidencia los principales obstáculos que están presentes en cada uno de los eslabones de la cadena, por lo que corresponde emprender acciones encaminadas a eliminar los mismos.

La brecha existente entre las posibilidades que ofrece el mercado en el corto, mediano y largo plazo; y la producción nacional de cacao, puede acortarse atendiendo varios frentes de suma importancia. Con independencia de que el cultivo del cacao está fundamentalmente en manos del sector no estatal, a este último corresponde un rol definitorio en el buen funcionamiento de la cadena, en tanto es el que concentra la demanda del grano, responde por los precios de acopio, el almacenaje, la transportación, la infraestructura, comercialización, el desarrollo de las investigaciones asociadas a la explotación del cultivo, etc. De las entidades estatales involucradas en la cadena dependen en gran medida las sinergias que puedan crearse entre los diferentes actores que la conforman.

Elaborar una estrategia rebasaba con creces las posibilidades reales de la presente investigación, por razones de tiempo y recursos, de ahí que la decisión fue elaborar un Plan Base General, cuya ejecución permita sentar los cimientos, ser punto de partida para construir la estrategia.

La propuesta se ha elaborado a partir de la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en los diferentes eslabones de la cadena. Los destinatarios principales de la presente propuesta son todos aquellos que de una u otra manera participan en la cadena, tales como las bases productivas: CCS, CPA, UBPC, campesinos individuales, el Grupo Agroforestal y la Empresa Agroforestal y coco perteneciente al municipio de Baracoa (ambos pertenecientes al MINAGRI, el MINAL y por supuesto el gobierno tanto local como provincial).

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN BARACOA 2020-2030

JUSTIFICACION

El municipio de Baracoa produce el 75 % del cacao del país, mantener y elevar los actuales volúmenes de producción y garantizar un grano de calidad así como mejorar el desempeño exportador de productos derivados con mayor valor agregado demanda de un Plan a corto,

mediano y largo plazo que responda a los problemas que hoy presenta la cadena. La producción de cacao responde a la necesidad que tiene el país de sustituir importaciones, promover nuevos rubros exportables y contribuir a la soberanía alimentaria.

De igual manera según las previsiones de la ICCO el mercado mundial del cacao y sus derivados, incluido los subproductos del proceso asociado (cascara, cascarilla, películas y demás residuos de cacao) a nivel global está creciendo y se prevé un déficit de oferta. El panorama descrito pone de manifiesto un escenario favorable para entrar a competir en el mercado de cacao no solo en grano seco sino en cualquiera de sus presentaciones tanto para el comercio nacional como internacional.

OBJETIVO DEL PLAN

Fortalecer las capacidades para la producción, comercialización y transformación del cacao baracoense, buscando la integración sostenible del subsector para la gestión empresarial y la promoción de acciones entre actores, fortaleciendo la genuina institucionalidad público privada e incidiendo con liderazgo en la mejora de la cadena.

MISIÓN

Fortalecer y mejorar las relaciones entre los actores de la cadena con procesos técnicos eficientes, integrales y dinámicos de desarrollo agroindustrial cuya actividad sea rentable, sostenible y competitiva además de ser reconocida a nivel nacional e internacional.

VISIÓN

Ser una cadena líder en el país que fomenta la producción y comercialización de cacao de la mejor calidad con valor agregado, culturalmente reconocido y con equidad y prosperidad social.

VALORES COMPARTIDOS DE LA CADENA

- **Transparencia:** Actores de la cadena cuentan con credibilidad y confiabilidad en el manejo de los recursos.
- **Confianza:** Relación clara, concreta y continúa entre los actores directos e indirectos
- **Integridad:** Los actores de la cadena se desempeñan de manera honesta, justa y honrada.
- **Trabajo en Equipo:** Actores y eslabones de la cadena articulan sus actividades.

- **Respeto:** Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y derechos de cada uno de los actores de la cadena.
- **Tolerancia:** Respeto a los pensamientos, ideas, creencias o prácticas a pesar que sean diferentes a las propias.
- **Inclusión:** Apertura de incorporación de cualquier actor de la cadena, individual u organizado, directo o indirecto, pequeño, mediano o grande.
- **Gestión del conocimiento:** La cadena facilita el flujo de información entre sus actores, partiendo del conocimiento y experiencia local.
- **Responsabilidad:** Pleno cumplimiento de los compromisos adquiridos, con diligencia, seriedad y puntualidad.

EJES ESTRATEGICOS

La definición de los ejes estratégicos parte del procesamiento de la información disponible que permitió llegar a identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, presentes en la cadena, información brindada por la Empresa Agroforestal y coco, entrevista a varios de sus directivos, a varios campesinos que se dedican a la actividad y de la información que sobre el tema ha sido publicada por la prensa digital e impresa tanto local como nacional, así como por la radio digital y la televisión.

Eje 1 Mejoramiento de la productividad

Objetivo: Buscar un mejoramiento continuo de la producción, rendimiento y calidad del producto en función del requerimiento del mercado tanto nacional como internacional.

No	Línea de acción	Definición
1	Viveros y plantas registradas	Fomentar la producción y uso de materiales registrados de cacao, de acuerdo a características previamente definidas.
2	Aseguramiento de Calidad y Productividad en las bases productivas	Mejorar la calidad y productividad de las plantaciones de cacao a través de la implementación de técnicas y prácticas recomendadas.
3	Trazabilidad en las bases productivas	Implementar un sistema de trazabilidad para documentar el historial del cultivo en la fase de campo.
4	Extensión Agrícola y Transferencia de Tecnología	Facilitar el acompañamiento técnico oportuno que coadyuve a la mejora productiva y tecnológica de los cultivos.

5	Ciencia, Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	Impulsar la investigación e innovación del cultivo de cacao que conduzca a su desarrollo tecnológico, bajo un enfoque sostenible, rentable y amigable con el ambiente.
6	Financiamiento	Facilitar el acceso de las bases productivas a servicios financieros que permitan el desarrollo de sus plantaciones comerciales.

Eje 2 Fortalecimiento a los procesos de generación de Valor Agregado

Objetivos: Promocionar la agroindustria, fortaleciendo los procesos de transformación primaria, garantizando calidad, en función del requerimiento de los mercados, tanto nacional como internacional.

No	Línea de acción	Definición
1	Mejoramiento del proceso de transformación primaria del grano de cacao	Estandarizar procesos y parámetros en base a protocolos validados en las regiones en la transformación primaria del grano de cacao, tendientes a preservar su calidad y consistencia.
2	Fomento de la agroindustria diferenciada.	Fomentar las opciones para adición de valor agregado al grano de cacao nacional (cacao ecológico)/ diversificación de los productos derivados confitería, producción de fármacos, etc.
3	Trazabilidad en Centros de procesamiento	Implementar un sistema de trazabilidad para documentar el historial de procesamiento primario y secundario.
4	Asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología en procesamiento.	Facilitar el acompañamiento técnico oportuno que coadyuve a la mejora de las técnicas y mejora en el diseño de instalaciones de procesamiento.
5	Ciencia, Investigación Desarrollo Tecnológico e Innovación	Impulsar la investigación e innovación del procesamiento de cacao que conduzca a su desarrollo tecnológico, bajo un enfoque sostenible, rentable y amigable con el ambiente.
6	Financiamiento	Facilitar el acceso del eslabón de procesamiento a servicios financieros que permitan el desarrollo de sus beneficios.

Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad y el acceso a los mercados

Objetivos: Buscar la integración sostenible del subsector cacao desarrollando capacidades para la gestión empresarial, la promoción de negocios entre actores, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional de la cadena en el territorio incidiendo con liderazgo en la mejora competitiva local de la cadena a través de la gestión técnica y política. Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos negocios y la sostenibilidad de los ya alcanzados, buscando la mejora de vida de los actores de la cadena con equidad social.

No	Línea de acción	Descripción
1	Desarrollo de capacidades organizativas, empresariales y financieras	Fomentar el acceso a mercados, en base a características diferenciadas que posee el producto nacional.
2	Desarrollo de capacidades de incidencia público y privada	Desarrollar los instrumentos necesarios para el acceso a mercados.
3	Investigación para acceso a mercados	Fomentar el acceso a mercados, en base a características diferenciadas que posee el producto local
4	Instrumentos para acceso a Mercados	Desarrollar los instrumentos necesarios para el acceso a mercados.

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN BARACOA 2020-2030

Línea de acción	Resultado esperado	Acciones específicas	Indicador	Medio de verificación	Plazo de solución (años)
Viveros y Plantas registradas	Protocolo de registro validado, aprobado e implementado que norma el registro de los viveros y de los	Establecimiento de protocolo de Registro de viveros. Registro de Vivero Registro de materiales	Número de talleres de trabajo desarrollado Número de viveros registrados Número de	Protocolo que se establezca Viveros de cacao registrados	2 Todo el periodo

	materiales	seleccionado	materiales Registrados	Materiales de cacao registrados	Todo el periodo
Aseguramiento de Calidad y Productividad en las bases productivas	Plantaciones de cacao nuevas, renovadas o tecnificadas, con manejo bajo enfoque de Buenas practicas	Renovación y establecimiento de nuevas plantaciones con material registrado Desarrollo de manual de Buenas practicas específico para el cultivo del Cacao Implementación de Buenas prácticas (infraestructura y cumplimiento de requisitos)	Número de hectáreas con nuevos materiales registrados sembradas Número de talleres de trabajo desarrollado Número de productores que aplican los manuales	Aéreas de cultivo establecidas con materiales registrados Manual de Buenas prácticas desarrollado Planes de manejo formulados e implementados	4 a 6 1 A partir del segundo año
Trazabilidad en las bases productivas	Implementación del sistema de trazabilidad en las plantaciones comerciales	Definición del sistema de trazabilidad Manejo de Registros de producción y Costo Implementación del sistema de trazabilidad: marcación y registro	Talleres de trabajos impartidos Número de bases productivas con registros Número de bases productivas con plantaciones trazadas	Sistema de trazabilidad aprobado por la cadena Sistemas de controles de registros. Sistema de trazabilidad operando	A partir del segundo año A partir del segundo año A partir del segundo año
		Acompañamiento técnico a nivel de campo	Número de organizaciones con acompañamiento técnicos	Informe de Acompañamiento	Todo el periodo

Ciencia, Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica y transferencia tecnológica	Identificación participativa de temas de capacitación productiva	Número de cursos impartidos	Desarrollo de pensum de mejora productiva de cacao	A partir del tercer año	
		Formación de recursos humanos en el conocimiento del cacao	Números de productores capacitados	Recurso humano formado	A partir del segundo año	
	Implementación de un esquema de investigación que responda a las necesidades del desarrollo tecnológico del cultivo	Identificación, selección y evaluación de nuevos Materiales elite		Número de materiales geo-referenciados y mapeados	Registros de materiales elite identificados, seleccionados y evaluados	A partir del segundo año
				Número de materiales geo-referenciados y mapeados	Registros de materiales identificados, seleccionados y evaluados	A partir del segundo año
		Selección de materiales en base a rendimiento, resistencia a enfermedades y adaptación al medio		Número de cursos impartidos	Investigaciones realizadas en sistemas de producción sostenibles	Durante toda la ejecución
		Investigación y fomento de modelos de sistemas de producción sostenibles y amigables con el medio ambiente		Ampliación del objeto de la Estación Experimental	Centro funcionando	A partir del segundo año
	Centro de información tecnológica del cacao					
Las bases productivas tienen		Investigación de entes financieros, incluida la inversión extranjera y la cooperación internacional	Elaboración de documentación de entes financieros identificados	Entes financieros identificados	En los dos primeros años	
				Documento de		

Financiamiento	acceso a servicios financieros que les permiten desarrollar sus actividades productivas	Fomento de líneas de créditos accesible	Número de talleres de divulgación impartidos	registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón producto	A partir del tercer
		Fondo para mejoramiento de los procesos productivos, a partir de sus utilidades	Talleres de divulgación sobre cómo acceder al Fondo	Establecimiento del Fondo	A partir del tercer año

Eje 2 Fortalecimiento a los procesos de generación de Valor Agregado

Objetivos: Promocionar la agroindustria, fortaleciendo los procesos de transformación primaria, garantizando calidad, en función de los requerimientos de los mercados, tanto nacional como internacional.

Línea de acción	Resultado esperado	Acciones específicas	Indicador	Medio de verificación	Plazo de solución
Mejoramiento del proceso de transformación primaria del grano de cacao	Las cosechas de cacao preservan su calidad de campo, mediante la aplicación de procesos estandarizados de transformación primaria	Establecimiento de parámetros para el beneficio a fin de asegurar la calidad e inocuidad del producto final	Número de talleres de trabajo impartidos	Documento de normativa para localidad e inocuidad.	2 años
		Definición, promoción y cumplimiento de estándares de calidad mínimos de grano seco. (adaptación de estándares internacionales de sabor y aroma)	Número de bases productivas comercializando con mercados de alto valor tanto nacional como internacional	Contratos de compra y venta Resultados de catación Documento de normativas y estándares de calidad para el cacao	4 años
		Fomento de prácticas de higiene en el proceso de beneficiado y almacenamiento adecuado	Número de talleres de capacitación impartidos	Listado de capacitados Registro de los beneficios asociados a las Buenas Prácticas	2 años
		Implementación de centros de acopio y beneficiado			

		<p>estratégicamente ubicados y con sus avales ambientales.</p> <p>Inversión en Infraestructura y cumplimiento de requisitos para la implementación de Buenas Prácticas</p> <p>Manejo de residuos de cosecha (Cáscara, lixivididos de fermentación)</p>	<p>Número de Proyectos de factibilidad de Centros de Acopio y beneficio formulados</p> <p>Proyecto de factibilidad de manufactura de cacao formulado.</p> <p>Número de talleres de capacitación impartidos técnicas establecidos</p>	<p>Perfiles de proyecto</p> <p>Formulario ambiental</p> <p>Informes de ejecución</p> <p>Reportes de inversión e infraestructura construida</p> <p>Protocolo de procedimientos de manejo de residuos</p>	<p>3 años</p> <p>3 años</p>
Fomento de los procesos de transformación secundaria diferenciado.	Disponibilidad de opciones de adición de valor agregado para el grano de cacao con potencial de mercado.	<p>Inversión en Equipo e infraestructura agroindustrial acorde</p> <p>Establecimientos de Protocolo y estándares de calidad</p> <p>Elaboración de productos y subproductos identificados en el estudio de mercado</p> <p>Fomento de Buenas Prácticas de higiene en el proceso secundario</p>	<p>Documento de especificaciones técnicas establecido</p> <p>Número de bases productivas implementando protocolo y procesos estándares de calidad</p> <p>Número de productos elaborados por los actores correspondientes</p> <p>Número de talleres impartidos</p>	<p>Equipos e infraestructura establecidos</p> <p>Protocolo elaborado Documentos de registro</p> <p>Protocolo de elaboración de producto</p> <p>Registros sanitarios</p> <p>Listado de capacitados</p> <p>Registro de actores que implementan la Buenas Practicas</p>	<p>4 años</p> <p>4 años</p> <p>3 años</p> <p>2 años</p>

Trazabilidad en bases productivas de procesamiento primario y secundario	Implementación del sistema de trazabilidad en las bases productivas de procesamiento primario y secundario	Manejo de Registros de Procesamiento primario y secundario y costos de procesamiento.	Número de actores con Registro	Documentación de registros de controles	2 años
		Definición del sistema de trazabilidad	Talleres de trabajo impartido	Sistema de trazabilidad aprobado por entidades certificadoras	2 años
		Implementación del sistema de trazabilidad.	Número de organizaciones y empresas con sistemas de trazabilidad implementado	Sistema de Trazabilidad operando.	2-3 años
		Elaboración de instrumentos de control interno para la trazabilidad	Guía elaborada para el control interno	Documento de registro	2-3 años
Asistencia técnica, capacitación y Transferencia de Tecnología en procesamiento primario y secundario.	Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica, capacitaciones y transferencia tecnológica en procesamiento primario y secundario.	Acompañamiento técnico a nivel de procesamiento primario y secundario.	Número de organizaciones con acompañamiento técnicos	Informe de Acompañamiento	Todo el periodo
		Identificación participativa de temas de capacitación en procesamiento primario y secundario.	Número de temas identificados	Desarrollo de mejoras de procesamiento primario y secundario de cacao	A partir del segundo año
		Formación de recurso humano en procesamiento primario y secundario de cacao	Número de personas formadas y capacitadas	Recursos humanos formados y laborando	Desde el inicio del programa
	Desarrollo de	Investigación de Tendencias de procesamiento de cacao según mercado.	Número de líneas de investigación identificadas de procesamiento de cacao según	Documento de líneas de investigación definidas Informe sobre investigación	Entre el primer y segundo año

Ciencia, Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	nuevas técnicas de procesamiento o mejoras de las existentes, para mejorar la calidad del producto final	Investigación en tecnologías de agregación de valor en el procesamiento y transformación.	mercado.	de mercados,	Segundo año
			Número de líneas de investigación de tecnologías de agregación de valor en procesamiento y transformación	Documentos de líneas de investigación Investigaciones realizadas	
Financiamiento	Los eslabones de procesamiento primario y secundario tienen acceso a servicios financieros para la mejora y ampliación de sus instalaciones y servicios	Investigación de entes financieros diferenciados	Mapa de entes financieros identificados	Listado de entes financieros identificados	Desde el inicio
		Fomento de líneas de créditos accesibles	Número de talleres de divulgación impartidos	Documento de registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón de procesamiento primario y secundario	A partir del segundo año
		Fondo para el mejoramiento de procesos primarios y secundarios (a partir de las utilidades y otras fuentes)	Talleres de divulgación sobre acceso a los Fondos creados	Establecimiento del y/o los Fondos	A partir del segundo año

Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad y el acceso a los mercados

Objetivos: Buscar la integración sostenible del subsector cacao desarrollando capacidades para la gestión empresarial, la promoción de negocios entre actores, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional de la cadena en el territorio incidiendo con liderazgo en la mejora competitiva local de la cadena a través de la gestión técnica y política. Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos negocios y la sostenibilidad de los ya alcanzados, buscando la mejora de vida de los actores de la cadena con equidad social.

Línea de acción	Resultados esperados	Acciones específicas	Indicador	Medio de verificación	Plazo de solución
		Fortalecimiento interno de las organizaciones	Número de talleres de trabajo desarrollados. Asesorías	Plan de capacitación por taller y general Listados de	2 años

Desarrollo de capacidades organizativas, empresariales y financieras	Los actores del subsector cacao fortalecidos en sus capacidades organizativas, empresariales y financieras.	con enfoque de género y juventud.	recibidas para el desarrollo de capacidades	participantes en talleres	2 años		
				Informes de los talleres desarrollados			
				Plan de capacitación por taller y general			
		Desarrollo de capacidad de gestión con visión empresarial	Número de talleres de trabajo desarrollado	Listados de participantes en talleres		Informes de los talleres desarrollados	
		Asesoría jurídica para la toma de decisiones y solución de conflictos	Número de talleres de trabajo desarrollados	Listado de participantes en los talleres		Informe de resultados de las asesorías recibidas	Todo el periodo
			Asesorías recibidas				
		Evaluación del desempeño organizativo y empresarial de cada entidad	Desarrollo de indicadores de líneas de base organizativas y empresariales	Documento de líneas de base		Informes de evaluaciones de avances	Todo el periodo
	Evaluación de avances						
	Equipamiento para el procesamiento, almacenamiento y control de la información económico-administrativa	Equipamiento instalado	Registro de inventario del equipamiento	2 años			
	Alianzas estratégicas (Universidades, Centros de investigación, Asociaciones de Profesionales Organismos internacionales y	Número de convenios firmados	Documentos firmados por las partes	Todo el periodo			

		ONG, etc.)			
Investigación para acceso a mercado	Identificación y acceso a mercados en base a características diferenciadas	<p>Estudio de mercados diferenciados</p> <p>Estudio de atributos del cacao baracoense para posicionamiento en mercado: Formas de MARCA y denominación de origen, estudio de características organolépticas</p>	<p>Número de mercados diferenciados</p> <p>Perfiles de sabor elaborado</p> <p>Número de marcas desarrolladas</p>	Informe de estudio realizado	2 años
Instrumentos para el acceso al mercado	Plataforma funcional para acceder al mercado	<p>Selección de Plataforma electrónica de información de precios y dinámicas de mercado</p> <p>Promoción nuevos modelos de mercados como: rutas eco turísticas, fomento desarrollo local</p> <p>Participar en Ferias nacionales e internacionales</p>	<p>Plataforma instalada y funcionando</p> <p>Proyectos elaborados</p> <p>Número de ferias en que se participa</p>	<p>Registro de lecturas por semana</p> <p>Documentación del y/o los proyectos</p> <p>Documentación de los resultados alcanzados</p>	<p>1 año</p> <p>3 años</p> <p>2 años</p>
Desarrollo de capacidades de incidencia pública y privada	Mayor incidencia de la cadena del cacao en el ámbito público y privado	Búsqueda de oportunidades de intercambio de experiencias exitosas (nacional e internacional) con Universidades o Centros de Investigación Fundaciones, Organismos internacionales	<p>Número de eventos promovidos</p> <p>Número de intercambios de experiencias</p> <p>Número de participantes</p>	<p>Informes correspondientes</p> <p>Documento de memorias sobre los intercambios</p>	Todo el periodo

Conclusiones y Recomendaciones

La investigación realizada, permitió identificar los problemas fundamentales que están presentes en la cadena productiva del cacao del municipio Baracoa, develando que se necesita:

- Cohesionar a los diversos actores que participan en la misma
- Necesidad de mejoras en la infraestructura especializada para el manejo pos cosecha y almacenamiento
- Renovar y ampliar las plantaciones de cacao
- Introducir nuevas tecnologías
- Continuar la preparación de recursos humanos calificados
- Reconversión industrial
- Diversificar las producciones

A partir de ahí se identificaron 3 ejes articuladores y se definieron líneas de acción con lo cual fue posible construir un Plan Base General, para responder a las problemáticas y necesidades presentes en cada eslabón de la cadena productiva del cacao.

La aplicación del Plan Base General, posibilitará el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao en el municipio de Baracoa, mejorando los resultados económicos asociados a la cadena y consecuentemente mejoraran las condiciones de vida.

Su aplicación, no solo elevará el nivel de calificación de los recursos humanos, sino que contribuirá a generar beneficios medioambientales. El Plan constituye una propuesta de instrumento de política de alcance de corto y mediano plazo, encaminado a elevar la capacidad competitiva del cacao baracoense en nichos del mercado mundial, a partir de mayor valor agregado.

Recomendaciones

Presentar los resultados a la Dirección de la Empresa Agroforestal y coco de Baracoa.

Dar continuidad a la investigación en particular en lo referido a la elaboración de un Sistema de monitoreo y seguimiento, que incluya indicadores y metas para cada uno de los Ejes y líneas.

BIBLIOGRAFÍA:

- ANECACAO. (2013). Manual del cultivo de cacao. Guayaquil.
- ANECACAO.(2015): Boletín Mensual:
[http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas actuales.html](http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas%20actuales.html).
- Arosemena, G. (1983). El libro de los dioses. Guayaquil: Graba.
- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Serie: Desarrollo económico local y empleabilidad.
- El auge cacaotero. (2015), <http://incrementocacao.blogspot.com/2013/05/las-consecuencias-de-la-crisis-cacaotera.html>.
- Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao –ENAC– en Guatemala, 2016
- Fontalvo Herrera, T (2012) Medición del potencial de asociatividad entre las empresas empleando el método Mactor.
- FAO (2015) Informe sobre Agrocadenas
- Grupo Empresarial Agroforestal y Empresa Agroforestal y coco Baracoa. Informes sobre “Proyecto cadena cacao y coco” 2017,2018
- International Cocoa Organization (ICCO). (2013). Growing Cocoa. International Cocoa Organization.
- _____ (2016)
- Marx, C: El Capital. Tomo (1973) Editorial Ciencias Sociales. Cuba
- Ministerio de la Agricultura, Cuba; Grupo Empresarial Agroforestal, Empresa Agroforestal y coco, Baracoa (2019) Informe ejecución de Inversiones correspondientes al Proyecto “Cadena del coco y el cacao”
- (UNCTAD, 2011).
- ONEI, Anuario Estadístico Baracoa, 2016,2017,2018
- Porter, M: La ventaja competitiva de las naciones. 1988.
- Reglamento (Comunidad Europea), 178/2002; en Diario Oficial de las Comunidades Europeas. 2002
- Smith, Adam (1994): Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Fondo de Cultura Económica, cuarta reimpresión de la primera edición en español, México.

- Trueba, Gerardo, 1988, “Los complejos económicos interramales en la República de Cuba. Desarrollo actual y su perspectiva”. Revista Economía y Desarrollo.
- UNCTAD. Informe 2011

Anexos:



