

## Propuesta metodológica para añadir valor a cadenas agroproductivas

### Methodological proposal to add value to the agroproducts Chains



Daylubis Rivera Hernández<sup>1</sup>, Jineht Pérez Martínez<sup>2</sup>, Lisset Cándano Viñas<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Licenciada de Economía. Consejo de la Administración Municipal, Artemisa. Cuba.

Correo electrónico: riena.jesus14@gmail.com

<sup>2</sup>Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo.

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo

electrónico: jperez@upr.edu.cu

<sup>3</sup>Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Correo electrónico: lissetcandano@gmail.com

**Recibido:** 20 de octubre 2018.

**Aprobado:** 22 de enero 2019.

#### RESUMEN

La identificación y movilización de los potenciales productivos locales constituye un principio básico del desarrollo local, ya que pueden ser fuente de ingresos y productos que contribuyan al desarrollo de la de las comunidades, tanto desde el punto de vista económico como social, satisfaciendo las necesidades cada vez más crecientes de la población. La propuesta metodológica para añadir valor a la cadena agroproductiva seleccionada a través de cuatro fases y diez pasos permitió el desarrollo armónico de la gestión de cadenas productivas bajo los principios de la organización, con un enfoque participativo. Con la aplicación de esta herramienta se logró diversificar la producción de productos a partir de frutales, se perfeccionaron las texturas y formas de presentación de los mismos, se crearon nuevos canales de comunicación y comercialización de la producción, altos niveles de satisfacción en los clientes, e incremento de utilidades.

**Palabras clave:** desarrollo local; cadenas productivas; valor agregado.

#### ABSTRACT

The identification and mobilization of local productive potentials is a basic principle of local development since these can be a source of income and products that contribute to the development of the communities' both from an economic and social points of view, satisfying population's every time growing needs. The methodological proposal to add value to the selected agro-productive chain, through four phases, and ten steps, allowed the harmonious development of the management of productive chains under the organization principles and with a participatory approach. With the application of this tool it was possible to diversify the production of products from fruit trees, their textures and forms of presentation were improved, new channels of communication and commercialization of the production were created, levels of satisfaction in the clients, and profits were increased.

**Keywords:** local development; productive chains; added value.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los rasgos que predominan a nivel global están dados por los desequilibrios producto de la globalización, fortaleciendo la presencia de transnacionales y multinacionales que dan al traste de un mercado internacional controlado; ello trae consigo bajos salarios, exceso de desempleo, la existencia de una profunda dependencia de unos países con respecto a otros, la privatización y explotación de los recursos naturales y la profunda interconexión de las economías, haciendo una gran diferenciación incrementando la brecha presente entre el subdesarrollo y el desarrollo.

Los estudios sobre desarrollo local se inician en el contexto de la crisis que sufrieron los países industrializados en la década del setenta, a partir de la cual se hace necesario imaginar otras formas de desarrollo que superaran cualitativamente las formas anteriores. Este es considerado como "un proceso de construcción social y cambio estructural que desde un entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales para gestionar políticas públicas (...)" (Torres Páez, 2018). Dentro de este proceso de construcción social, el desarrollo del sector agropecuario y de sus fuerzas productivas debe jugar un papel principal para promover un desarrollo sostenible de las zonas rurales y responder a las crecientes demandas sociales por beneficios medioambientales y así lograr en nuestro país el proceso de actualización del modelo económico cubano que incorpora un grupo de políticas para el sector agrario que requieren de un mayor dinamismo.

El desarrollo local debe tener como objetivo "construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio definido, con frecuencia una región o municipalidad, para mejorar su

futuro económico y la calidad de vida de sus habitantes" (Clark, Huxley, & Mountford, 2012).

La identificación y movilización de los potenciales productivos locales según refiere Almaguer (2014), constituye un principio básico del desarrollo local ya que estos pueden ser fuente de ingresos y productos que contribuyan al desarrollo de la economía local y la satisfacción de necesidades de la población, entre ellos hace alusión a la posibilidad de agregación de valor a producciones primarias.

En este contexto, y en línea con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2018), se puede plantear que la gestión de cadenas productivas tiene gran importancia, ya que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final; a la vez que articula, en el mismo proceso de análisis, al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte, comercialización, distribución y consumo, convirtiéndose en un instrumento básico para la concertación y el diálogo de los actores, para lograr mayores niveles de competitividad.

Las cadenas productivas son consideradas, además, como un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y traslado hacia el mercado de un mismo producto. Tiene como principal objetivo localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y las relaciones de poder en la determinación de los precios" (Tomta & Chiatoucha, 2009). Estos elementos

denotan la necesidad de aprovechar y potenciar adecuadamente los beneficios de la cadena productiva en la gestión del desarrollo local.

El presente artículo describe una propuesta metodológica para añadir valor a la cadena productiva Frutales de la UBPC "Rigoberto Corcho", contribuyendo al logro de la economía local y la satisfacción de necesidades de la población.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el diagnóstico del proceso de gestión de cadenas productivas en la UBPC "Rigoberto Corcho", se consultaron fuentes secundarias de información con el objetivo de buscar los antecedentes que con respecto al objeto de estudio existían, y las peculiaridades del mismo en los documentos oficiales que regulan el proceso de gestión de empresas cooperativas. Con respecto a las fuentes primarias de información se aplicaron un conjunto de encuestas y entrevistas a asociados, dirección de las cooperativas y miembros del Consejo de la Administración Municipal y Provincial, siendo procesados los resultados a partir de la utilización de la estadística descriptiva, empleando el software SPSS, versión 21.0.

El desarrollo de la propuesta tomó como referencia la base teórico-metodológica expuesta por Sablón, Acevedo Urquiaga, López, Acevedo Suárez, Urquiaga & Medina (2015) y Suárez, Hernández, Roche, Freire, Alonso & Campos (2016), la cual realiza un análisis de las producciones que van desde el productor hasta el consumidor, considerando que la cadena productiva deberá estar formada por todo el conjunto de productos procesados en la entidad, así como los encargados directamente del aprovisionamiento, transformación, distribución y entrega hasta el cliente final. Estas metodologías,

de manera individual, no cumplen los requerimientos necesarios para el diseño de una cadena productiva de frutales con valor agregado, ya que abarcan un conjunto de actores a escala municipal o nacional, así como sus interrelaciones, que expresan el análisis de la cadena así como la incorporación de valor; por tal motivo, no está diseñada la cadena de la minindustria que es el objetivo que rodea nuestra investigación, de ahí que se aplicó un procedimiento que integra dos metodologías que van desde el diseño, análisis e incremento del valor para la conformación de la cadena agroproductiva.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la aplicación de las técnicas de investigación y del estudio de las metodologías para la conformación de la propuesta fueron los siguientes:

### Elementos acerca de la gestión de cadenas productivas

#### Potencialidades

- El municipio de Artemisa es la capital provincial, donde la actividad económica fundamental es la agricultura.
- La UBPC "Rigoberto Corcho" es una cooperativa con superávit económico.
- La UBPC cuenta con dos minindustrias, una de materiales de la construcción y una de frutales y vegetales, además de diversos medios de transporte para el desarrollo de sus actividades.
- Se cuenta con un marco legal regulatorio en el país que define las funciones de las formas productivas y la importancia de establecer encadenamientos productivos a escala municipal.

- En la minindustria de frutales se elaboran 13 producciones diferentes de frutas y vegetales.
- El 80 % de las producciones de la UBPC tienen como destino el balance del municipio.
- Se considera que las producciones de la UBPC tienen una alta calidad.
- Existen condiciones idóneas en la UBPC para el desarrollo de cadenas agroproductivas.
- Los clientes de la UBPC se consideran altamente satisfechos.
- El 63 % de los clientes prefieren las frutas procesadas.
- El 92 % de los clientes consideran que los precios son razonables.
- El desarrollo de cadenas productivas constituye un eje estratégico de la dirección del gobierno en la provincia.
- Reconocimiento provincial y municipal de la actividad desarrollada por la UBPC "Rigoberto Corcho" en la gestión de encadenamientos productivos.
- Carente o deteriorada infraestructura de las instalaciones existentes a escala municipal.
- Se considera que los encadenamientos a escala municipal no están bien concebidos, porque determinados eslabones no funcionan.
- Existe centralización de insumos a escala municipal.
- Se carece de propuestas para el perfeccionamiento de las cadenas productivas en el municipio de Artemisa.

### **Propuesta Metodológica para agregar valor a la Cadena Productiva Frutales de la UBPC "Rigoberto Corcho"**

Los principios que sustenta esta propuesta son: el mejoramiento continuo, enfoque participativo de todos los asociados y directivos, liderazgo en los procesos y cumplimiento de los valores de la organización.

Se caracteriza por la adaptabilidad, flexibilidad, contextualidad, integración y pertinencia.

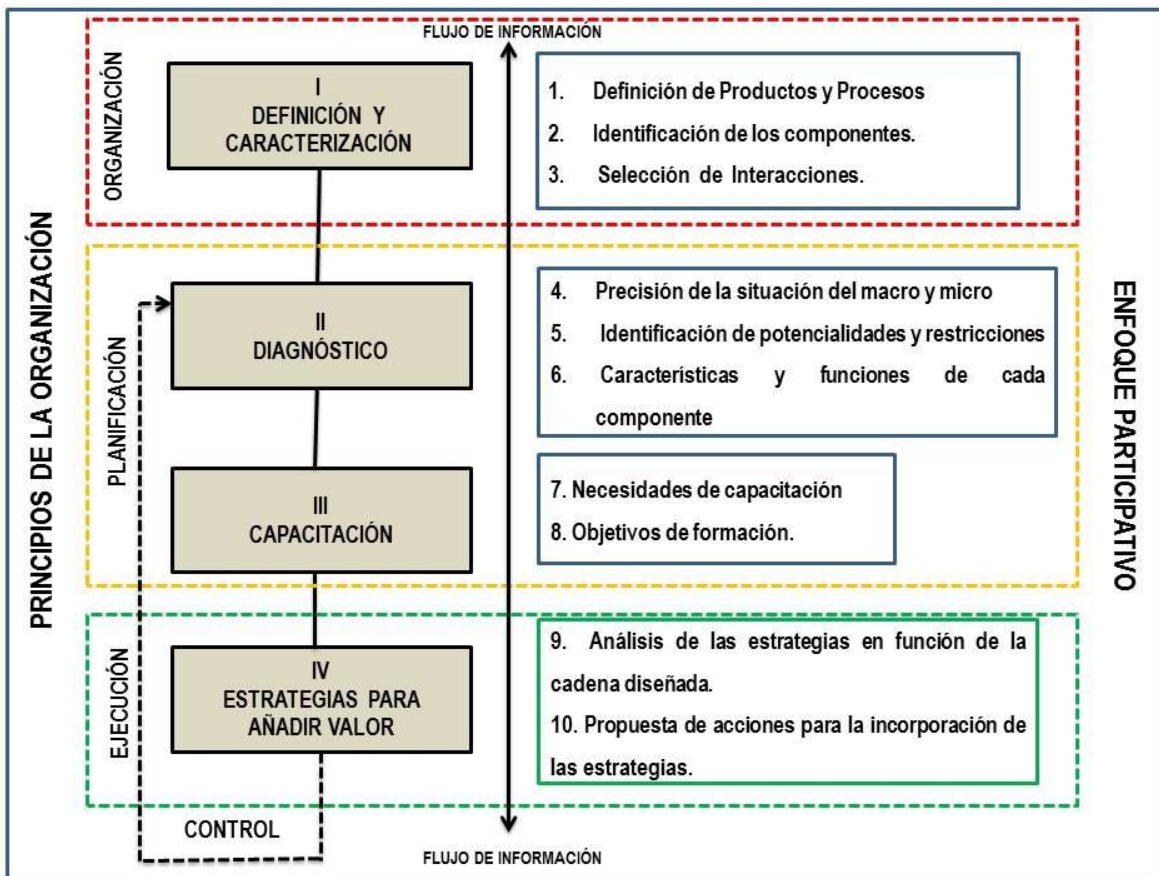
Las premisas para la aplicación de la propuesta metodológica son:

1. La dirección de la UBPC y los asociados deben apreciar la necesidad del cambio y tener compromiso con la aplicación de los resultados.
2. Que exista la formación del personal implicado para el entendimiento de las transformaciones culturales.
3. Un clima organizacional que contribuya al trabajo en equipo, un ambiente de aprendizaje permanente y acceso a la información.

La estructura responde a IV Fases, tal y como se muestra en la figura 1.

### **Restricciones**

- El 100 % de los cooperativistas carecen de conocimientos acerca de los encadenamientos productivos.
- A pesar del reconocimiento de la necesidad de desarrollar cadenas productivas en el municipio, cuesta concretar propuestas asociadas a esta actividad.
- Insuficiente preparación para la elaboración de propuestas y proyectos.
- Se carece de tecnología y capacitación para el desarrollo de cadenas productivas en el municipio.
- Se asume que determinados actores no cuentan con la suficiente preparación.



**Fig. 1.** - Propuesta metodológica para la gestión de cadenas productivas con valor agregado

**DESCRIPCIÓN POR FASES**

**Fase I: Definición y caracterización de la cadena**

Se centra en el impacto e importancia que tiene la creación de la cadena, en función de las necesidades de los clientes, de un territorio en particular o de una entidad específica que percibe la necesidad de integrarse en una red para ser competitiva en el mercado.

Paso 1: Definición de productos y los procesos que conforman la cadena.

Paso 2: Identificación de los componentes.

Paso 3: Identificación de las interacciones que pueden ocurrir dentro de los eslabones.

**Fase II: Diagnóstico de la cadena**

Para realizar el diagnóstico técnico y organizativo de los componentes de la cadena.

Paso 1: Precisión de la situación del macro y microentorno.

Paso 2: Identificación de las potencialidades y restricciones de la entidad para el desarrollo de la cadena.

Paso 3: Funciones de cada componente de la cadena.

### Fase III: Capacitación

El talento humano decisor en la cadena debe funcionar bajo la tendencia aprender-haciendo, en relación a las necesidades de cada cliente.

**Paso 1:** Identificación de las necesidades de capacitación a partir de los puntos críticos que conforman la cadena.

**Paso 2:** Objetivos de formación.

### Fase IV: Estrategias para el incremento de valor a la cadena

**Paso 1:** Análisis de las estrategias en función de la cadena diseñada.

**Paso 2:** Elaborar una propuesta de acciones para la incorporación de las estrategias.

En resumen, los resultados de la aplicación de la propuesta en la UBPC, fueron los que se describe a continuación:

- Se escogieron los frutales para el diseño de la cadena productiva. Entre ellos se destacan: mango, fruta bomba, guayaba y piña que cuentan con un alto contenido nutricional aportando vitaminas, minerales y proteínas indispensables para la salud.
- Los componentes están asociados a los procesos claves en el desarrollo de estas producciones, como muestra la figura 2.



**Fig. 2.** - Eslabones de la cadena productiva de frutales en la UBPC

Con respecto a las interacciones, Tecnoazúcar actúa como proveedor y además como consumidor final, el cual provee las semillas para la siembra de los productos que van a ser llevados a la producción por la minindustria. El productor es el mismo agente que comercializa el producto, por lo que se disminuyen los costos asociados a intermediarios en el proceso de comercialización. La producción, transformación y comercialización se realiza en la misma entidad trayendo consigo una eliminación de los cuellos de botella. El agente económico que menos interrelación tiene con los demás componentes de la cadena es el cliente final aunque la producción esté destinada a satisfacer necesidades de este último eslabón.

### Análisis de las estrategias en función de la cadena diseñada

Distintos organismos internacionales acuerdan que se pueden identificar tres estrategias genéricas de agregado de valor (Agricultural Marketing Resource Center (AGMRC), 2016; IICA, 2014; Salvador, 2016), la cuales se pueden desarrollar a través de:

1. Cambios físicos del producto, a través de procesos de conservación, transformación, empaque y etiquetado.
2. Diferenciación y segmentación de mercado de forma tal que incremente el valor del producto, incorporando sistemas de calidad e inocuidad, atributos vinculados al origen y aspectos

relacionados con la protección del ambiente, la salud y la responsabilidad social.

3. Mecanismos innovadores como aprovechamiento de subproductos, generación de bioenergía, aprovechamiento de biodiversidad nativa y diversificación de la unidad agropecuaria.

Analizando la primera estrategia de agregado de valor, los productos agroalimentarios pueden dividirse en dos grandes categorías: los productos frescos y los procesados. El grado de procesamiento de los productos de origen agropecuario depende en gran medida de la demanda del mercado y las características propias de los productos. En el caso de las frutas, el mercado de los productos frescos generalmente es más incierto, de menor volumen y mayores precios. Por otro lado, los productos procesados cuentan con un mercado más estable, se transan volúmenes mayores pero los precios pueden ser más bajos (Salvador, 2016). Uno de los principales objetivos de procesar los alimentos es prolongar su vida útil; es decir, a través de una adecuada transformación, embalaje, logística de salida y cadena de frío se asegura la inocuidad alimentaria, aspecto esencial y altamente valorado por los consumidores.

La segunda estrategia de agregado de valor se refiere a mecanismos de diferenciación por medio de los cuales se trata de posicionar en el mercado al producto como poseedor de atributos de carácter distintivo, que son reconocidos y valorados por los consumidores. Para ello, se intenta comunicar al consumidor estas particularidades especiales a través de marcas, sellos de calidad, certificaciones y promoción. En muchos casos se trata de cualidades intangibles que repercuten en la salud, la nutrición, el cuidado del ambiente, el respeto por el paisaje y la

cultura, entre otros (Salvador, 2016). Podemos distinguir tres mecanismos de diferenciación: por gestión de la calidad sanitaria; según atributos vinculados al origen y por atributos relacionados con la protección del ambiente, la salud y la responsabilidad social.

Además de las estrategias mencionadas de agregado de valor a través de procesos de conservación y transformación, y de diferenciación, existe una tercera estrategia genérica que se basa en mecanismos innovadores como el aprovechamiento de subproductos, la generación de bioenergía, el aprovechamiento de biodiversidad nativa y la diversificación de la unidad agropecuaria.

En este caso nos vamos a referir a dos de ellas, en primer lugar al aprovechamiento de biodiversidad nativa o "biocomercio" que se fundamenta en la producción, recolección, transformación y/o comercialización de especies nativas con potencial para la producción de alimentos funcionales y nutraceuticos. Otro mecanismo de agregado de valor es la diversificación a "nivel predial", a través de la incorporación de nuevas actividades que pueden ser agropecuarias, forestales o incluso de otro sector.

En el caso que se busque valorar el paisaje, las prácticas tradicionales y los productos artesanales, el agroturismo aparece como una actividad de gran potencial. Para ello se requiere adecuar la oferta en aspectos como servicio al cliente y calidad; propiciar la organización de oferentes de productos y servicios; establecer alianzas entre esos oferentes y los gobiernos locales; rescatar y poner en valor las tradiciones y los saberes locales que permitieron el desarrollo de procesos, productos, recetas y hábitos de consumo (Cándano, 2017).

### **Propuesta concreta de acciones para la incorporación de las estrategias**

#### **Estrategia 1:** Cambios físicos del producto

- Diversificar la producción de los productos utilizando otras técnicas de procesamiento que permita su presentación en diferentes formas (membrillos, mermeladas y troceados en envases grandes y pequeños y jugos naturales).
- Perfeccionar la presentación del producto a través de la confección de un etiquetado más atractivo a los consumidores.

#### **Estrategia 2:** Diversificación y segmentación del mercado

- Establecer una línea de producción con productos bajos en azúcares destinados a la satisfacción de las necesidades de consumidores con estos requerimientos.
- Vincular la presentación del producto (etiquetado) con antecedentes del origen del nombre de la provincia (Artemisa) que puedan ser atractivos a los clientes.
- Diseñar una estrategia de reforestación con árboles frutales manteniendo y equilibrando las condiciones del ambiente.
- Coordinar con otros organismos e instituciones la donación de parte de las producciones para obras sociales.

#### **Estrategia 3:** Mecanismos innovadores.

- Utilizar los subproductos del proceso productivo como abono para el desarrollo de la actividad agrícola.

- Elaborar alimentos para el ganado: vacuno, equino, bufalino, ovino, caprino, porcino de la cooperativa a partir de los subproductos.
- Proyectar una estrategia de comunicación a partir de las características de los frutales de la UBPC como alimentos nutracéuticos.
- Coordinar con la Delegación del Ministerio del Turismo (MINTUR) la incorporación de nuevas actividades dentro de los paquetes y excursiones turísticas, relacionados con la valoración del paisaje y las prácticas tradicionales del tratamiento de las frutas como un elemento además para potenciar el agroturismo a través del marketing de experiencia.

La propuesta metodológica utilizada en la elaboración de la cadena agroproductiva de frutales facilitó establecer las interrelaciones de los componentes integrantes de estos eslabones, a partir de una perspectiva de valor.

Para la propuesta se establecieron las premisas generales, con carácter objetivo, concreto e integral, atendiendo a las posibilidades reales de la entidad. En este sentido se plantean estrategias de incorporación de valor para las producciones de los frutales.

La propuesta muestra las posibilidades de perfeccionamiento en la UBPC "Rigoberto Corcho" en cuanto a la incorporación del diseño de dicha cadena cuyo fin sería la satisfacción real de sus clientes, elevar los ingresos, minimizar los costos, ampliar la gama de productos, insertarse en nuevos mercados, incorporar otros sectores que consuman las producciones y mejorar la trazabilidad de las producciones desde el productor hasta el consumidor final.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Agricultural Marketing Resource Center (AGMRC). (2016). USDA Value-added Ag Definition. Recuperado 10 de marzo de 2016, a partir de <https://www.agmrc.org/business-development/getting-prepared/valueadded-agriculture/articles/usda-value-added-ag-definition>
- Almaguer, D. (2014). *Instrumento de análisis del potencial de desarrollo local para perfeccionar el diagnóstico estratégico municipal* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de Camagüey, Camagüey.
- Cándano, L. (2017). *Implementación de una metodología para el diseño de cadenas agroproductivas en función del turismo como eje del desarrollo local* (Tesis de Maestría). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río.
- Clark, G., Huxley, J., & Mountford, D. (2012). *La economía local: la función de las agencias de desarrollo. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 2*. Caracas: OECD. Recuperado a partir de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/374>
- IICA. (2014). Manual de capacitación: Agregación de valor a productos de origen agropecuario. Elementos para la formulación e implementación de políticas públicas. Recuperado a partir de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3639e.pdf>
- IICA. (2018). ¿Cómo y para qué medir el desempeño de las cadenas agroproductivas? Recuperado a partir de <http://www.iica.int/es/prensa/noticias/%C2%BFc%C3%B3mo-y-para-qu%C3%A9-medir-el-desempe%C3%B1o-de-las-cadenas-agroproductivas>
- Sablón Cossío, N., Acevedo Urquiaga, A. J., López Joy, T., Acevedo Suárez, J. A., Urquiaga Rodríguez, A. J., & Medina León, A. (2015). Análisis de la cadena agroalimentaria de conservas de tomate natural en la provincia de Matanzas. *Cultivos Tropicales, 36*(2), 124-130. Recuperado a partir de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0258-59362015000200017&lng=es&nr=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0258-59362015000200017&lng=es&nr=iso&tlng=es)
- Salvador, G. (2016). Agregado de valor: compartiendo conceptos. *Economía y mercados, 17*, 75-81. Recuperado a partir de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado\\_de\\_valor.\\_compartiendo\\_conceptos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado_de_valor._compartiendo_conceptos.pdf)
- Suárez Castellá, M., Hernández Pérez, G., Roche Hernández, C., Freire Seijo, M., Alonso Amaro, O., & Campos Gómez, M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes, 39*(1), 56-63. Recuperado a partir de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03942016000100008&lng=es&nr=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03942016000100008&lng=es&nr=iso&tlng=es)

Tomta, D., & Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las MIPYMES. *Criterio libre*, 7(11), 145-164. Recuperado a partir de <https://biblat.unam.mx/es/revista/criterio-libre/articulo/cadenas-productivas-y-productividad-de-las-mipymes>

Torres Páez, C. C. (2018). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 8(1). Recuperado a partir de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/405/399>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Daylubis Rivera Hernández, Jineht Pérez Martínez, Lisset Cándano Viñas