



Rivar

REVISTA IBEROAMERICANA DE
VITICULTURA, AGROINDUSTRIA
Y RURALIDAD

Editada por el Instituto
de Estudios Avanzados de la
Universidad de Santiago de Chile

LA INTERCOOPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA DEL CAFÉ EN CIENFUEGOS, CUBA

Yanisleidy Quevedo Reyes

Universidad de Cienfuegos
Cienfuegos, Cuba

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7252-8782>
yquevedo@ucf.edu.cu

Yaumara Acosta Morales

Universidad de Cienfuegos
Cienfuegos, Cuba

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4318-3647>
yaumara.acosta@gmail.com

Milagros de la Caridad Mata Varela

Universidad de Cienfuegos
Cienfuegos, Cuba

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2394-5990>
mmata@ucf.edu.cu

Elia Natividad Cabrera Álvarez

Universidad de Cienfuegos
Cienfuegos, Cuba

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7661-5894>
elita@ucf.edu.cu

Lliney Portela Peñalver

Universidad de Cienfuegos
Cienfuegos, Cuba

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7713-1047>
lportela@ucf.edu.cu



*Intercooperation in the Coffee
Agroproductive Chain in Cienfuegos, Cuba
A intercooperação na cadeia
agroprodutiva do café em Cienfuegos,
Cuba*

Vol. 12, Nº 36, 38-57, julio de 2025

ISSN 0719-4994

Artículo de investigación

<https://doi.org/10.35588/g23rhv54>

Recibido

19 de agosto de 2023

Aceptado

14 de marzo de 2025

Publicado

6 de agosto de 2025

Cómo citar

Quevedo Reyes, Y. et al. La intercooperación de la cadena agroproductiva del café en Cienfuegos, Cuba. *RIVAR*, 12(36), 38-57.

<https://doi.org/10.35588/g23rhv54>

ABSTRACT

In Cuba, where agriculture plays a crucial role in the economy and food supply, inter-cooperation in agricultural production chains becomes an imperative to address current challenges. The need for effective management of the chain motivated the present research, which focuses on the coffee chain in Cienfuegos province is taken as a case study. The objective of this article is to diagnose the coffee agricultural production chain in terms of the inter-cooperation of its actors. To accomplish this, a procedure is developed based on a review of methodological antecedents, which includes a diagnosis of each of the links that make up the chain, allowing the identification of its problems and competitive advantages. Methods and techniques such as documentary analysis, surveys, direct observation, and the Vester matrix were used to prioritize these problems. As the main result, the need for reorganization of the legal regulatory framework on agricultural production chains in Cuba was demonstrated, in terms of a more effective inter-cooperation, and a set of actions for the improvement and

KEYWORDS

Cadena agroproductiva, café, intercooperación, procedimiento, diagnóstico.

RESUMEN

En Cuba, donde la agricultura desempeña un papel crucial en la economía y en el abastecimiento de alimentos, la intercooperación en las cadenas agroproductivas es un imperativo para abordar los desafíos actuales. La necesidad de una correcta gestión de las cadenas motivó la presente investigación, donde se toma como caso de estudio la cadena del café en la provincia Cienfuegos. El objetivo de este artículo es diagnosticar la cadena agroproductiva del café en función de la intercooperación de sus actores. Para ello se elabora un procedimiento, a partir de la revisión de antecedentes metodológicos, que incluye la realización de un diagnóstico de cada uno de los eslabones que componen la cadena; lo que permite identificar sus problemas y ventajas competitivas. Se aplican métodos y técnicas, como el análisis documental, encuestas, observación directa y la matriz de Vester para la priorización de dichos problemas. Como principal resultado se demostró la necesidad de reorganización del marco legal regulatorio sobre las cadenas agroproductivas en Cuba, en función de una intercooperación más efectiva, y se propone un conjunto de acciones para mejorar la cadena en cuestión.

PALABRAS CLAVE

Agroproductive chain, coffee, intercooperation, procedure, diagnosis.

RESUMO

Em Cuba, onde a agricultura tem um papel crucial na economia e no abastecimento de alimentos, a intercooperação nas cadeias agroprodutivas é um imperativo para abordar os desafios atuais. A necessidade de uma correta gestão das cadeias motivou esta investigação, onde se considera como caso de estudo a cadeia do café na província Cienfuegos. O objetivo deste artigo é diagnosticar a cadeia agroprodutiva do café em função da intercooperação de seus atores. Para isso elabora-se um procedimento, a partir da revisão de antecedentes metodológicos, que inclui a realização de um diagnóstico de cada um dos elos que compõem a cadeia; o que permite identificar seus problemas e vantagens competitivas. Aplicam-se métodos e técnicas, como o análise documental, enquetes, observação direta e a matriz de Vester para a priorização de ditos problemas. Como principal resultado demonstrou-se a necessidade de reorganização do marco legal regulatório sobre as cadeias agroprodutivas em Cuba, em função de uma intercooperação mais efetiva, e se propõe um conjunto de ações para melhorar a cadeia em questão.

PALAVRAS-CHAVE

Cadeia agroproductiva, café, intercooperação, procedimento, diagnóstico.

Introducción

Desde las ciencias económicas han sido ampliamente estudiadas las diferentes formas de articulaciones productivas y en la literatura internacional muy debatidos los conceptos relacionados al enfoque de cadena. También pueden identificarse elementos diferentes, si bien existen aspectos comunes.

El enfoque de la cadena agroproductiva se ha convertido en un instrumento para el desarrollo de entidades públicas de los gobiernos de América Latina y ha contribuido al desarrollo de procesos de intercooperación en torno a estrategias que apuntan a la competitividad industrial (Quevedo et al., 2022). En los últimos años se ha alcanzado un fuerte reconocimiento de la importancia del enfoque de cadenas productivas para la implementación de estrategias de dinamización del desarrollo territorial (Díaz et al., 2023; Ortiz et al., 2021; Pérez y Vega, 2021).

La intercooperación constituye el marco propicio para lograr el pleno desarrollo y aplicación de las cadenas de valor agroproductivas, expresando un punto de inicio para el desarrollo inmediato y amplio del desarrollo socioeconómico local y territorial (Prego, 2023).

Cuba no ha estado ajena al estudio de esta temática. El debate sobre la necesidad de articular cadenas agroproductivas en un periodo de profundas transformaciones ha cobrado auge en los últimos años. Ello constituye un reto importante para una nación que necesita desplegar todo el potencial de su sector agropecuario y garantizar una mayor cobertura alimentaria a su población (Nova et al., 2020).

La intercooperación constituye la forma apropiada y las condiciones necesarias para desarrollar, a toda plenitud, las cadenas agroproductivas dentro de los límites geográficos del municipio provincia. (Peña, 2005). Al analizar los procesos vinculados a las producciones agroalimentarias, desde la perspectiva de las cadenas de valor se asume como un tema novel a partir de las transformaciones del modelo de desarrollo cubano. Estos enfoques constituyen una necesidad para optimizar los recursos e inversiones que se introducen en la esfera agraria y permiten elevar los niveles de eficiencia en el proceso de producción.

Lograr el enfoque sistémico, territorial y con orientación a la demanda o mercado exigido hoy constituye un importante desafío para el proceso de actualización del modelo económico cubano en el sector agroalimentario (Antúnez y Ferrer, 2021). La producción de café (producto seleccionado como objeto de estudio) tiene respaldo especial en los lineamientos generales sobre territorio y está dirigido a fortalecer el desarrollo sostenible de las regiones montañosas con la participación de los Organismos de la Administración del Estado y los gobiernos territoriales (Subit, 2021). Potenciar las producciones agropecuarias de café, cacao, frutales y forestales, como base fundamental de estas.

También encuentra respaldo en el lineamiento de la política agroindustrial, específicamente encaminado a incrementar, sosteniblemente, la exportación de bienes y servicios agropecuarios de productos tradicionales, café, miel de abeja, tabaco, carbón vegetal, frutas, vegetales naturales y procesados industrialmente e incorporar nuevos productos, con los

ingresos que generen, que contribuyan al financiamiento del desarrollo agropecuario integral del país y crear incentivos económicos para quienes lo producen.

Existen en Cienfuegos algunos estudios referentes a las cadenas productivas (Mata et al., 2018; Pérez, 2020), donde se diagnostican la cadena agroproductiva del frijol en la provincia de Cienfuegos. Otras investigaciones (Ojeda et al., 2018), analizan la cadena productiva de la Unidad Económica de Base (UEB) comercializadora de productos agropecuarios de la empresa Cítricos Arimao, Cumanayagua y la cadena productiva del hábitat local del propio municipio (Dopico, 2019).

Los estudios realizados sobre la producción y comercialización del café en Cienfuegos (FAO, 2025) han estado encaminados, por un lado, a analizar el impacto ambiental del proceso de torrefacción de café; por otro, a investigar la conservación o incremento de la biodiversidad y otros; finalmente, estudian el cultivo del café con un enfoque de ingeniería agronómica.

De manera general, los estudios sobre cadenas productivas que anteceden esta investigación se han realizado con el objetivo de evaluar, en algunos casos, la productividad y competitividad de diferentes sectores económicos con miras a formular recomendaciones a futuro; y, en otros, la integración entre actores económicos en el momento de emprender una actividad económica en cualquiera de las formas de articulación productiva. A partir del análisis bibliográfico realizado se constatan las siguientes brechas:

- No ha prevalecido el enfoque de cadenas en los estudios sobre el producto café en la provincia.
- Se desconocen los principales problemas y las ventajas competitivas de dicha cadena.
- No se presta atención a la cadena agroproductiva del café y la intercooperación de sus actores en la estrategia de desarrollo municipal.

Lo anterior permite identificar como problema de investigación el siguiente: ¿cómo contribuir al perfeccionamiento de la cadena agroproductiva, del café en Cienfuegos, en función de la intercooperación de sus actores?

El objetivo general del estudio es diagnosticar la cadena agroproductiva del café en función de dicha intercooperación de sus actores. La investigación genera aportes desde el punto de vista metodológico, en tanto propone un procedimiento para el diagnóstico de cadena agroproductiva y, desde el punto de vista práctico, se identifican los principales problemas y ventajas competitivas de la cadena agroproductiva del café. Con ello se realiza una propuesta de acciones efectivas para el perfeccionamiento de dicha cadena.

Materiales y métodos

Las cadenas productivas, en cualquiera de sus formas, transitan por un proceso de evaluación para el cual se han desarrollado un conjunto de guías, procedimientos o metodologías, fundamentalmente interactivas, que buscan desarrollar los conocimientos y la experiencia de los asistentes, bien sea a nivel de captura de información o en su estudio.

Se realiza un análisis crítico de varias metodologías estudiadas que anteceden la presente investigación (Rivera et al., 2019; Vázquez et al., 2022), teniendo en cuenta elementos como: objetivo, alcance, estructura, principales enfoques y herramienta asociado. De forma general se identifican rasgos positivos en las metodologías o guías estudiadas, que pueden ser considerados para darle respuesta al problema científico planteado en esta investigación. Son los que se relacionan a continuación:

- Se identifican problemas relevantes que afectan la competitividad de la cadena, unido al enfoque de la demanda.
- No son rígidas, lo importante es someterlas a evaluación lo más integral posible.
- Son participativas. Parten de fortalecer a los productores para asegurar el funcionamiento de la cadena, mejoran el beneficio económico de los actores y abordan la equidad desde diferentes aristas.
- Se diseñan en etapas que, de forma general, incluyen el diagnóstico, recopilación de información de las cadenas productivas y diseño/desarrollo.
- Utilizan personal especializado como facilitadores y equipos técnicos para conducir el proceso que asumen voluntad y disposición a participar y definen los propósitos del análisis de la cadena.
- Proponen la elaboración del mapa de la cadena.
- Hacen propuestas significativas para la mejora de la cadena.

Sin embargo, se considera que, a pesar de todos los esfuerzos por el desarrollo de metodologías interactivas y desarrolladoras de conocimientos y experiencias de los asistentes, bien sea como captura de la información o de análisis de las cadenas productivas, aún existen brechas desde el punto de vista metodológico y práctico como consecuencia del herramienta y técnicas complejas que se proponen para su aplicación.

En este sentido se considera que el procedimiento descrito en la investigación ya ha sido utilizado con anterioridad (Quevedo et al., 2021) y constituye la base para lo que se propone en esta investigación. Ello se justifica por su modo sencillo de describir los pasos y las herramientas que se emplearán para su aplicación y constituye la primera experiencia de los actores que participarán en el diagnóstico de la cadena objeto de estudio. Si bien esta es una metodología fácil de aplicar, al propio tiempo posibilita el desarrollo de capacidades analíticas de productores y empresarios, lo que permite lograr la competitividad de las cadenas agroproductivas; identificar los principales problemas en cada uno de los eslabones de las mismas y asistir en la definición de efectivas propuestas de acciones, en función de la intercooperación entre sus actores.

A pesar de lo reflejado con anterioridad, se considera pertinente realizar modificaciones al procedimiento, lo que permite su perfeccionamiento y adaptación a las características de esta investigación y al objeto de estudio.

En Tabla 1 se representa de forma sintetizada las tres fases, nueve etapas y 16 pasos del procedimiento seleccionado y modificado para diagnosticar cadenas agroproductivas. La

visión integradora del procedimiento, enfocado para la identificación de los principales problemas en la cadenas productivas y en la definición de propuestas de acción efectivas, posibilitan definir determinadas características del mismo y establecer premisas que fundamentan el éxito de su aplicación.

Características:

- Participativo: involucra la participación de los actores claves en diferentes momentos del diagnóstico.
- Práctico: brinda y explica las herramientas que facilitan su aplicación.
- Flexible: es sujeto a ser modificado, en función de las necesidades de los usuarios y puede ser aplicado en cualquier cadena agroproductiva.
- Lógico: consistencia en la estructura de etapas y pasos del procedimiento.

Premisas:

- Compromiso y responsabilidad de los miembros del grupo de cadena seleccionado para participar en los talleres y en la aplicación de las técnicas, brindando información veraz y suficiente.
- Realización de talleres con el grupo de cadenas, previo al estudio.
- Disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa sobre la cadena seleccionada para el estudio.
- Establecimiento del periodo de tiempo para el estudio.

Tabla 1. Procedimiento para el diagnóstico de cadenas agroproductivas
Table 1. Procedure for diagnosing agricultural production chains

Fases	Etapas	Pasos	Herramientas
1. Preparatoria	1. Selección de la cadena y del producto	1. Definición de la cadena agroproductiva que se analizará (del producto, en general)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con personas clave - Tormenta de ideas - Observación directa y visitas de campo - Mapeo inicial de la cadena, a partir de diagramas de flujo
		2. Definición del/los productos específicos que se incluirán en la cadena	
	2. Creación del grupo de cadena	3. Selección del grupo de cadenas	
		4. Organización del trabajo con el grupo de cadenas	
	3. Definición del/los objetivos	5. Definición del/los objetivos	
	4. Definición del alcance de la cadena agroproductiva	6. Determinación de los eslabones de la cadena	
		7. Mapeo de la cadena	
2. Caracterización de la cadena agroproductiva	5. Características externas de la cadena agroproductiva	8. Descripción de los antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> - Tormenta de ideas - Observación directa y visitas de campo - Información primaria (entrevistas y encuestas) y secundarias (documentación relacionada con el objeto de estudio)
		9. Caracterización del entorno	
		10. Caracterización del mercado	
	6. Características internas de la cadena agroproductiva	11. Caracterización de actores directos	
		12. Caracterización de actores indirectos	
3. Análisis de cadena agroproductiva	7. Análisis de las ventajas competitivas de la cadena seleccionada	13. Identificación de las ventajas competitivas de la cadena seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Encuestas -Árbol de problemas
	8. Análisis de los principales problemas de la cadena seleccionada	14. Identificación inicial de los problemas de la cadena agroproductiva 15. Priorización de los principales problemas	
	9. Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento de la cadena agroproductiva	16. Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento de la cadena seleccionada, en función de la intercooperación de los actores	

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto, se logra diagnosticar la cadena agroproductiva del café en la provincia Cienfuegos en función de la intercooperación de sus actores. A continuación, se detallan los principales resultados de la aplicación del procedimiento.

Fase 1. Preparatoria

Etapa 1. Selección de la cadena y del producto

Según lo establecido en el **paso 1** del procedimiento se selecciona la cadena agroproductiva del café teniendo en cuenta los siguientes argumentos:

- La investigación surge como parte del grupo científico sobre el macizo montañoso Guamuhaya Cienfuegos y la producción de café constituye su actividad económica fundamental.
- El café es la bebida más comercializada en el mundo y la segunda más consumida después del agua y, por esta razón, se ha convertido en un producto de primera necesidad para muchas personas alrededor del planeta.
- Por su impacto en localidades vulnerables, como la población de la montaña.
- Por ser un producto de alto consumo tradicional cubano y ofertarse poco en los últimos años (lo cual motivó a investigar sus causas).
- Por ser un rubro exportable de alta importancia, para el país y la provincia Cienfuegos, al encontrarse como producto priorizado en los planes de desarrollo del país en los últimos años.

Paso 2. Definición los productos específicos que se incluirán en la cadena

De todas las variedades de café que se producen y comercializan en la provincia Cienfuegos, se selecciona para el desarrollo de esta investigación el arábico lavado. Esta selección obedece a que, según la opinión de los actores de la cadena que se entrevistaron, esta variedad representa aproximadamente el 70% de toda la producción de café; más del 90% tiene valor exportable y sus ventas van dirigidas, generalmente, al mercado japonés, con una alta demanda y alto precio en el mercado internacional al tenerse en cuenta su excelente calidad.

Etapa 2. Creación del grupo de cadena

Para la selección del grupo de cadenas (**paso 3**) se entrevistó a los directivos de la empresa procesadora de café Eladio Machín, del municipio Cumanayagua, al ser la única de su tipo en la provincia y se les pidió propuestas de candidatos por cada uno de los posibles eslabones de la cadena agroproductiva. Para la creación del grupo fue necesario realizar un taller de constitución, donde se tuvo en cuenta la experiencia de cada uno de los candidatos, así como la responsabilidad, voluntad e interés de participar durante todo el diagnóstico de la cadena.

El grupo quedó conformado por directivos, especialistas principales de la dirección técnica productiva, de sanidad vegetal, extensionistas, especialistas de calidad, administradores y técnicos de catación, así como investigadores de la Universidad de Cienfuegos (UCf) motivados en la investigación.

Paso 4. Organización del trabajo con el grupo de cadenas

Una vez conformado el grupo de cadenas, se coordinó con todos los miembros un taller participativo para que conocieran las necesidades concretas de la investigación. En este taller inicial se presentó el procedimiento a utilizar para que conocieran todas las etapas y pasos en las que aportarían sus ideas, ello a fin de poder diagnosticar la cadena seleccionada. A partir de una tormenta de ideas, con todos los miembros, se escogió la persona que fungiría como líder del grupo, el cual sería su motor impulsor.

Etapa 3. Definición del objetivo de análisis

Paso 5. Definición del objetivo del diagnóstico

En un taller, previamente coordinado con el grupo de cadenas, se precisó cuál sería el objetivo general que se persigue con el diagnóstico de la cadena productiva del café. En este caso, se definió que sería perfeccionar la gestión de la cadena en función de la intercooperación de sus actores; ello a partir de la identificación de los principales problemas y sus ventajas competitivas, en este sentido.

Etapa 4. Determinación del alcance de la cadena

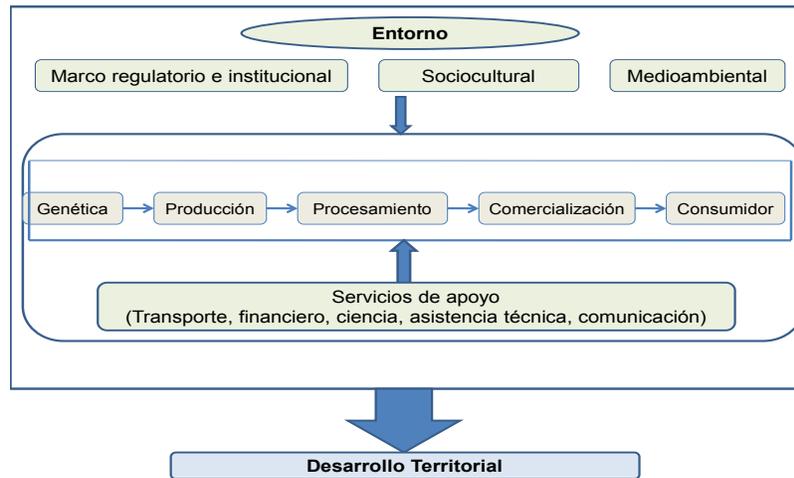
Paso 6. Determinación de los eslabones de la cadena

Para determinar los eslabones que componen la cadena agroproductiva del café en Cienfuegos se le presentó una propuesta al grupo de cadenas basada en los estudios teóricos previos que se realizaron sobre otras cadenas agroproductivas, en general y sobre cadenas del café, en los principales países productores del mismo. A partir de una tormenta de ideas entre todos los participantes se definieron los siguientes eslabones que constituyen los actores directos en el proceso productivo del café en Cienfuegos: genética, producción, procesamiento, comercialización y consumo.

Paso 7. Mapa de la cadena productiva

Para mapear la cadena agroproductiva del café, fue necesario contar con la opinión especializada de todo el grupo de cadenas, pues era necesario conocer en detalles, no solo sus eslabones sino todos los servicios de apoyo, las relaciones y los flujos de recursos y decisiones que constituyen el entorno de la cadena. En Figura 1 vemos el mapeo inicial, el cual se fue perfeccionando a lo largo del diagnóstico realizado.

Figura 1. Mapa de la cadena agroproductiva del café en Cienfuegos
Figure 1. Map of the coffee agro-productive chain in Cienfuegos



Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Fase 2. Caracterización de la cadena agroproductiva

Con el objetivo de caracterizar la cadena agroproductiva del café se describen los principales factores del entorno y elementos internos que influyen en su gestión.

Etapas 5. Caracterización externa

Paso 8. Descripción de los antecedentes

Se hizo necesario en este apartado describir, de forma general, los principales elementos históricos que anteceden la producción de café en Cienfuegos. Aquí se cultiva café en la zona de premontaña y montaña del macizo de Guamuhaya, en el municipio de Cumanayagua, que se caracteriza por tener un desarrollo económico industrial agropecuario con predominio de cultivos importantes; posee un territorio favorable para el fomento del café, por presentar un relieve de mediana a gran altura, con una zona montañosa donde existe un microclima adecuado, con condiciones tropicales y precipitaciones abundantes (Cabre- ra, 2016).

La empresa procesadora de café Eladio Machín ubicada en este municipio comienza como organización económica estatal procesadora de café en el año 1998, teniendo personalidad jurídica propia. Ya en el año 2002 se convierte en Empresa Estatal, a partir de la implantación del perfeccionamiento empresarial. Como resultado del proceso de fusión de la empresa procesadora de café Eladio Machín y la empresa municipal agropecuaria, ambas pertenecientes al Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña (GEAM), del Ministerio de la Agricultura, surge la empresa agroindustrial Eladio Machín (actualmente Procesadora de Café Eladio Machín), la única de su tipo en la provincia.

Paso 9. Caracterización del entorno

Para caracterizar el entorno de la cadena agroproductiva del café se tuvieron en cuenta las cuatro dimensiones siguientes: marco regulatorio e institucional, disponibilidad de infraestructura, recursos naturales y medioambiente y aspectos socioculturales.

Marco regulatorio e institucional. En este apartado se tuvo en cuenta las políticas o normas, tanto desde el nivel macroeconómico como sectorial e institucional, que favorecen o limitan la competitividad de la cadena. Dentro de las políticas más impactantes en la cadena del café están la monetaria y la de precios.

Disponibilidad de infraestructura. El acápite tiene en cuenta la infraestructura disponible que favorece, tanto la producción de café en la montaña como su procesamiento en la empresa procesadora de café. En cuanto a la tecnología de la empresa, se puede decir que la mayoría de la tecnología empleada para el procesamiento es obsoleta.

Recursos naturales y medioambiente. En esta dimensión se caracteriza la montaña Guamuhaya, teniendo en cuenta que la parte más importante de la producción de café de la provincia Cienfuegos se concentra en este territorio.

Aspectos socioculturales. En la montaña cienfueguera es relevante históricamente el movimiento migratorio, al constituir un punto intermedio en la recepción de una corriente migratoria del oriente cubano hacia el occidente.

Paso 10. Caracterización del mercado

Los componentes claves que se tuvieron en cuenta para caracterizar el mercado fueron la segmentación del mismo, con sus clientes potenciales, así como la competencia y el precio con el mecanismo, para su determinación. Dado el enfoque sistémico que tienen las cadenas productivas, el análisis de todos estos elementos del mercado se hace bien complejo, de ahí que en esta investigación se presenta un acercamiento a la caracterización por eslabones; según proceda en cada caso, como se detalla a continuación.

Cientes: con este elemento se logró analizar en los eslabones producción y procesamiento, teniendo en cuenta la información a que se podía acceder. Los productores de café de la provincia Cienfuegos solo tienen como cliente (por política del país) a la empresa procesadora de café Eladio Machín del municipio Cumanayagua. A su vez, la empresa tiene como clientes de todo el producto que procesa a Ecpresa Cubana Exportadora de Alimentos y Productos Varios (CUBAEXPORT), Comercial Café, Empresa mixta NESCOR, S.A, CIMEX-Mariel, S.A.

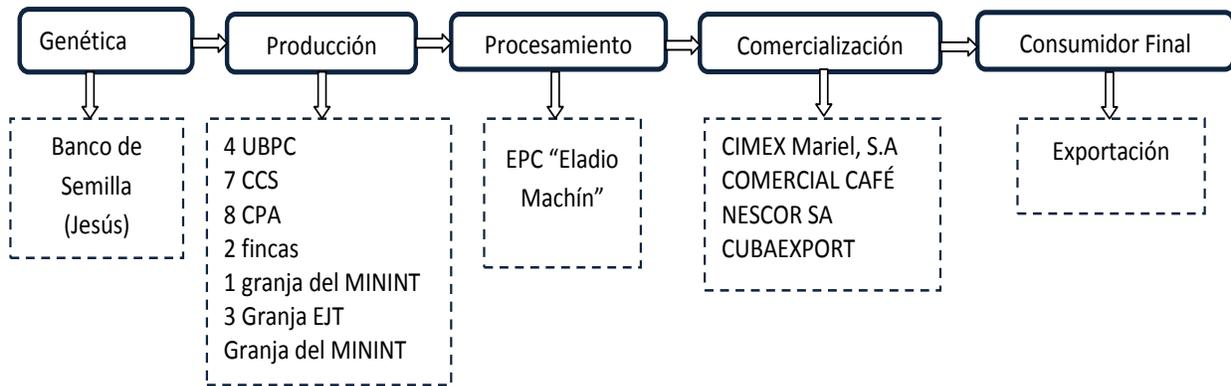
Competencia: dada la alta demanda que tiene el producto café, tanto el consumido en el mercado nacional como fuera del país y debido a los bajos niveles de producción del mismo, donde se vende todo lo que se produce, se puede decir que es un mercado de competencia imperfecta. En el caso de los productores, como ya se había mencionado, solo le pueden vender a la empresa procesadora de café y esta procesadora está dispuesta a comprarles toda su producción de café. A su vez la empresa, al ser la única de su tipo en la provincia y de las pocas existentes en el país, tiene garantizada la venta de todo su producto final; por tanto, la competencia no constituye una preocupación en esta cadena.

Precio: como se mencionó en el paso anterior, la formación y determinación de los precios del café (en sus distintas variedades) pagado a los productores (proveedores) se norma en el procedimiento integral de la Resolución 15/2021. Los precios y las formas de pago del café arábico lavado, que vende la empresa procesadora de café a sus clientes potenciales, son diferentes según acuerdos con cada cliente.

Etapa 6. Características internas de la cadena agroproductiva

Una vez conocidas las características externas de la cadena, en esta etapa se describen las particularidades, tanto de los actores directos como de los indirectos. Para lograr una mejor comprensión de la cadena del café arábico lavado en la provincia Cienfuegos se mapea la cadena, con un nivel de detalles mayor al que se diseña en el **paso 7 (Figura 2)**.

Figura 2. Mapa de la cadena agroproductiva del café arábico lavado en Cienfuegos
Figure 2. Map of the agroproductive chain of washed Arabica coffee in Cienfuegos



Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Paso 11. Caracterización de actores directos

Como actor directo se considera a cada factor directamente involucrado en los diferentes eslabones (genética, producción, procesamiento, comercialización y consumidor final) y que actúa e interactúa dentro de la cadena.

Paso 12. Caracterización de los actores indirectos

En este paso se analizan los actores indirectos, que brindan algún apoyo a los actores directos, ya sean proveedores de insumos o servicios (asistencia técnica, transporte, financiero, investigación, etcétera).

Fase 3. Análisis de cadena agroproductiva

Esta es la fase concluyente del análisis de la cadena agroproductiva del café, donde no solo se identifican las ventajas competitivas y los puntos críticos, sino que el estudio permite proponer un conjunto de acciones orientadas a perfeccionar la cadena.

Etapa 7. Análisis de las ventajas competitivas de la cadena agroproductiva del café

Paso 13. Identificación de las ventajas competitivas de la cadena

En este paso se realizó un estudio de los principales atributos que favorecen el desarrollo de la cadena agroproductiva del café. Al igual que en el paso anterior se contó con el criterio del grupo de cadenas, mediante un taller participativo, en el que se recogieron los criterios de todos, mediante una tormenta de ideas. Como resultado de este ejercicio se definieron las ventajas competitivas que se listan en Tabla 2.

Tabla 2. Ventajas competitivas de la cadena agroproductiva del café arábico lavado
Table 2. Competitive advantages of the washed Arabica coffee production chain

Eslabones	Ventajas competitivas
Genética	Contar en la provincia con un banco de semilla certificada de la especie arábico lavado, capaz de cubrir la demanda del territorio. En el banco de semilla se realiza todo el proceso de beneficio húmedo e incluso la contratación con los productores.
Producción	Existe una buena estrategia de transportación desde la semilla al productor, hasta la empresa procesadora de café, lo cual favorece la intercooperación.
Procesamiento	La empresa procesadora de café posee los indicadores de eficiencia más altos del país. Hay cultura en el beneficio del café. Fuerza de trabajo calificada. Buenas condiciones de trabajo. Buen clima laboral.
Comercialización	Alto nivel de satisfacción del cliente con el producto que se les oferta.

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Un elemento positivo, digno de destacar en esta cadena, es su alto nivel de integración y cooperación, pues la mayor parte de sus eslabones pertenecen al mismo ministerio, en este caso el Ministerio de la Agricultura (MINAG).

Etapa 8. Identificación de puntos críticos de la cadena agroproductiva del café arábico

En esta etapa corresponde identificar los principales problemas o puntos críticos que afectan la gestión de la cadena a partir de la caracterización realizada de la cadena en la fase anterior.

Paso 14. Identificación inicial de los problemas de la cadena agroproductiva

En este paso fue de vital importancia el taller participativo con el grupo de cadena, comprometidos todos con el estudio. A partir de una tormenta de ideas se identificaron los principales problemas o puntos críticos que frenan la gestión de la cadena agroproductiva del café arábico lavado, específicamente. Para ello se realizó un análisis detallado de cada

uno de los eslabones, así como de todos los servicios de apoyo transversales a lo largo de la cadena. Como resultado del análisis se listaron los principales problemas que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Principales problemas de la cadena agroproductiva del café arábico lavado
Table 3. Main problems of the agricultural production chain of washed Arabica coffee

Eslabones	Problemas
Genética	Inexistencia de una estrategia varietal, por lo que no se diversifica la semilla (las existentes son de la línea de los Catimores).
Producción	Migraciones desde y hacia la montaña han provocado que hoy vivan pobladores que no tienen cultura de la producción cafetalera, ni visión emprendedora en función del desarrollo. Carencia de insumos para cumplir con los paquetes tecnológicos (dada la difícil situación económica del país). Falta de control y fiscalización de las políticas establecidas, para favorecer la producción. El cambio climático afecta, negativamente, la producción de café. Bajo rendimiento o niveles de producción incapaz de satisfacer la demanda. Insuficientes incentivos estatales a los productores montañoses, que se correspondan con su alto costo de vida. Inexistencia de incentivos bancarios a los productores que estimulen mayores niveles productivos. Desconfianza bancaria debido a la no legalización de la tierra de varios productores propietarios. Muchos intermediarios con altos precios que provocan elevados costos de producción.
Procesamiento	Poco aprovechamiento de la capacidad instalada de procesamiento por falta de materia prima. Tecnología obsoleta que encarece el proceso y no permite que se eleven los estándares de eficiencia. Bajo nivel de inversiones destinadas a mantenimiento de las instalaciones. Escasez de insumos como sacos, hilo y palets. Insuficiente capacidad en la búsqueda del valor agregado a los subproductos generados del beneficio del café. Políticas de precios que no tienen en cuenta los costos productivos reales y genera resultados desfavorables. La empresa procesadora de café presenta pérdidas económicas millonarias en los dos últimos años. Desmotivación del personal que labora en la empresa procesadora de café al no recibir estimulación salarial.
Comercialización	Marco regulatorio que impide el mercadeo y la competitividad de la cadena. Los volúmenes de venta y los clientes están predeterminados por regulaciones estatales.

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Paso 15. Priorización de los principales problemas

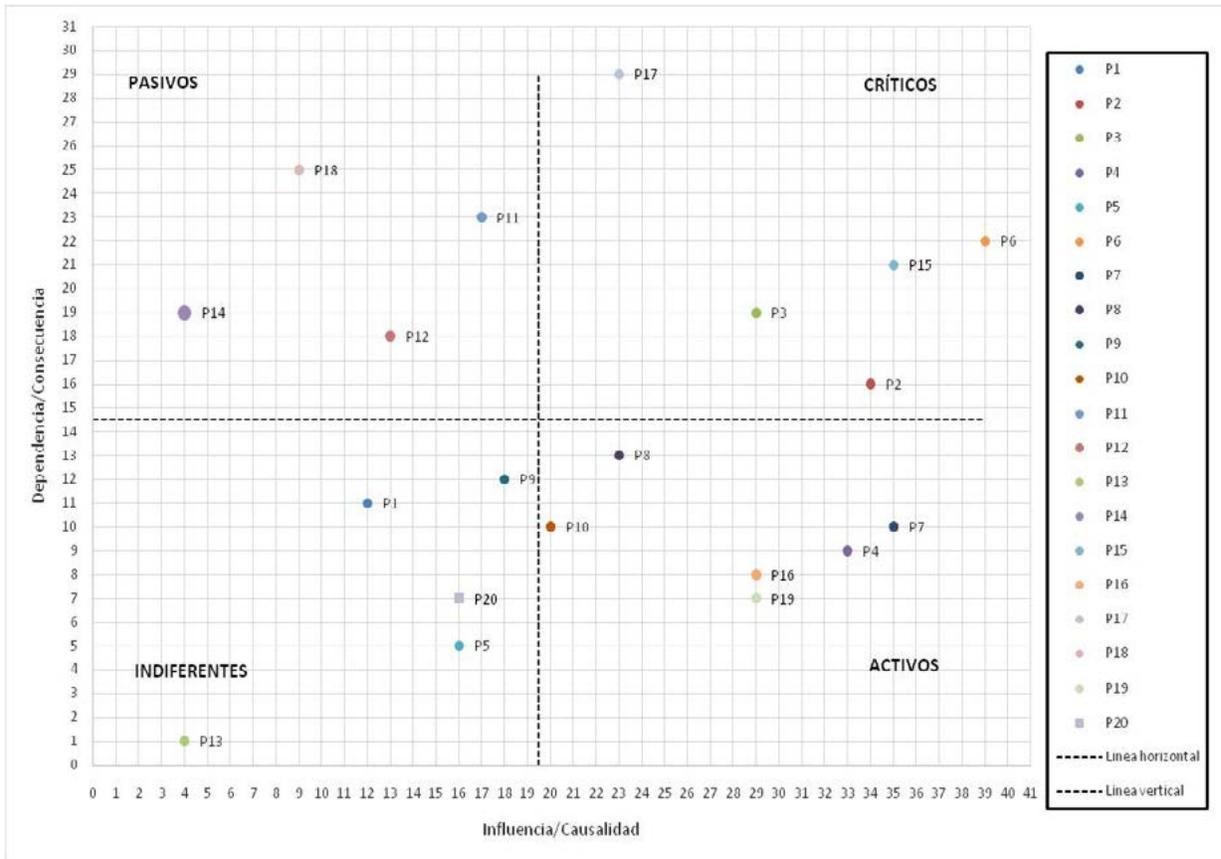
Una vez listado el conjunto de problemas que atañen el funcionamiento de cada uno de los eslabones de la cadena, se procedió a identificar cuáles de ellos son los que mayor grado de afectación tienen sobre esta. Para ello se emplea la matriz de priorización o valoración de problemas para determinar la causalidad o consecuencia (directa o indirecta) de cada problema sobre cada uno de los demás.

A los problemas identificados por el grupo de cadena se les asignó un código, para poder ubicarlos en la matriz, a partir de las ponderaciones asignadas a cada uno de ellos.

Con la matriz resuelta se procede a sumar las filas para determinar la influencia y causa de cada problema sobre los otros y luego las columnas para conocer el nivel de dependencia y efecto. Luego este resultado se grafica para conocer su ubicación en el plano cartesiano, lo cual permite clasificar los problemas como activos, pasivos, críticos e indiferentes. La Figura 3 representa el resultado final para este caso de estudio.

Figura 3. Clasificación de los problemas asociados a la cadena agroproductiva del café arábico lavado

Figure 3. Classification of problems associated with the agro-productive chain of washed Arabic coffee



Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

La aplicación de la matriz de Vester (Vallès, 2016), para la priorización de los problemas identificados y la representación por cuadrantes, permitió conocer el resultado final del diagnóstico de la cadena agroproductiva del café arábico lavado en Cienfuegos, del cual se derivan los siguientes elementos fundamentales:

La mayor cantidad de problemas identificados en esta cadena se encuentran en los eslabones producción y procesamiento, en este orden.

Los problemas activos (ubicados en el cuarto cuadrante) que tienen mayor influencia sobre los otros son los siguientes:

P4. Falta de control y fiscalización de las políticas establecidas para favorecer la producción.

P7. Insuficientes incentivos estatales a los productores montañoses que se correspondan con su alto costo de vida.

P8. Inexistencia de incentivos bancarios a los productores que estimulen mayores niveles productivos.

P10. Excesivos intermediarios con altos precios que provocan elevados costos de producción.

P16. Políticas de precios que no tienen en cuenta los costos productivos reales y genera resultados desfavorables.

P19. Marco regulatorio que impide el mercadeo y la competitividad de la cadena.

Llama la atención que ninguno de estos problemas está relacionado con el funcionamiento interno de la cadena y en los seis casos se asocian al marco regulatorio, que influye transversalmente sobre esta. Si bien es cierto que en el país se intenta trazar políticas a favor de los encadenamientos, en esta investigación se demuestra que aún no son ni suficientes ni efectivas, pues lejos de favorecer han estado frenando la gestión de la cadena en estudio.

Los problemas críticos de esta cadena (ubicados en el primer cuadrante), que son causados por otros y, a su vez, son causa de los demás, se listan a continuación:

P2. Migraciones desde y hacia la montaña han provocado que vivan pobladores que no tienen cultura de la producción cafetalera ni visión emprendedora, en función del desarrollo.

P3. Carencia de insumos para cumplir con los paquetes tecnológicos (dada la difícil situación económica del país).

P6. Bajo rendimiento o niveles de producción incapaz de satisfacer la demanda.

P15. Insuficiente capacidad en la búsqueda del valor agregado a los subproductos generados del beneficio del café.

P17. La empresa procesadora de café presenta pérdidas económicas millonarias en los dos últimos años.

Etapa 9. Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento de la cadena agroproductiva, en función de la intercooperación de los actores

Paso 16. Propuesta del plan de acciones

El plan de acciones se construyó combinando espacios participativos en talleres con momentos de reunión del grupo de cadena. Esto permitió considerar las distintas visiones sobre todos los eslabones y legitimar la priorización de las problemáticas en función de una propuesta que pretenda fortalecer la gestión que se requiere para la intercooperación de la cadena.

En este sentido, se decidió enfocar la propuesta en el grupo de problemas clasificados como críticos en el paso anterior. En primer lugar, porque tienen un alto nivel de influencia sobre los demás y, en segundo lugar, porque están relacionados con el funcionamiento interno de la cadena. En el caso de los problemas activos, a pesar de constituir la situación problemática según el diagnóstico realizado, solo se reflexionará en algunas cuestiones que constituyen premisas para la articulación de los encadenamientos productivos en Cuba (Anaya, 2015). A continuación, quedarán planteadas algunas sugerencias —a modo de advertencia— a las máximas autoridades del país, dado el limitado alcance de esta investigación:

- Conferir mayor autonomía a los diferentes actores de la cadena para poder gestionar su actividad en términos de elaboración de sus propios planes y la contratación de insumos y servicios, así como la autorización para realizar actividades de importación y exportación.
- Los decisores de política deben visualizar estratégicamente el gestionar y regular, desde sus posiciones, con fundamentos adquiridos en la práctica y en donde se escuchan los criterios, las inquietudes y verdaderas necesidades de los actores.
- Igualar los incentivos y oportunidades para todos los actores participantes en cada eslabón, ya sea el mecanismo de captación de ingresos; el aprovisionamiento material entre productores y procesadores; así como la fijación de precios, para la comercialización de productos, entre otros.
- Flexibilizar y lograr un mecanismo de planificación más participativo, dejando un margen a la incertidumbre presente en todo proceso de origen agrícola, sujeto a múltiples eventualidades y riesgos por la dependencia del clima.
- Concentrar los esfuerzos y recursos del Estado no solo en algunos eslabones sino en áreas claves de apoyo como la investigación aplicada; el control de la calidad, en todo el proceso; el financiamiento y la provisión de servicios de apoyo, a lo largo de la cadena.

Es válido resaltar que se tuvo en cuenta el plan de acción para la implementación de las 63 medidas aprobadas para dinamizar la producción agropecuaria, específicamente la medida 23.^a que se corresponde con el programa para la producción de café, cacao y miel. En Tabla 4 observamos la propuesta de acciones para tener en cuenta para la próxima cosecha (2023-2024), con el responsable de su ejecución y el periodo de cumplimiento.

Tabla 4. Plan de acciones propuestas
Table 4. Plan of proposed actions

Objetivo Contribuir al perfeccionamiento de la cadena agroproductiva del café arábico lavado, en función de la intercooperación de los actores		
Acciones	Institución responsable	Plazo de cumplimiento
Insertar la atención económica, social y ambiental a la producción de café como línea de la estrategia de desarrollo municipal de Cumanayagua y en la provincial, teniendo en cuenta los problemas detectados en esta y otras investigaciones.	Gobierno municipal de Cumanayagua	Julio y agosto de 2022
Consolidar la producción de café en el llano.	Empresa procesadora de café	Permanente
Controlar y fiscalizar, de manera diferenciada, el cumplimiento de la política de semilla para la producción de café.	Departamento de Semilla en la Delegación Provincial de la Agricultura	Durante la campaña de siembra
Verificar la contratación con proveedores de insumos, según la programación de distribución, dadas las demandas presentadas por los productores según capacidad productiva.	Departamento de Ingeniería Agropecuaria y de Cultivos Varios	Julio a septiembre de 2022
Formular proyectos de desarrollo para el aprovechamiento de subproductos generados del beneficio del café, creando valor al producto e incluir en la cartera de proyectos del municipio	Empresa procesadora de café	Agosto a diciembre de 2022
Destinar fondos de la contribución territorial del municipio, a proyectos en función de la cadena agroproductiva del café.	Gobierno municipal de Cumanayagua	Permanente
Capacitar al grupo de cadenas en materia de financiamiento de cooperación internacional y poder aprovechar sus fondos para los proyectos que se generen.	CUM Cumanayagua o UCf	Septiembre a diciembre de 2022
Realizar talleres de socialización de buenas prácticas agrícolas (según regula el CNICA) y de concertación de actores.	Empresa procesadora de café y actores de la cadena agroproductiva	Julio y agosto de 2022
Propiciar y desarrollar actividades de transmisión de conocimientos y prácticas, de productores de mayor experiencia a los más jóvenes de la comunidad.	Productores de café	Octubre a marzo de 2023
Realizar talleres que propicie la motivación de todos los actores de la cadena por la articulación, pues el resultado que se obtiene de conjunto es superior a su actuación individual.	Empresa procesadora de café y actores de la cadena agroproductiva	Septiembre a mayo de 2023

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Conclusiones

El procedimiento propuesto, a partir de su visión integradora, permite la participación de los distintos actores que intervienen en cada eslabón de la cadena seleccionada; es adaptable a cualquier cadena agroproductiva y concibe las herramientas a emplear para su ejecución como herramienta de intercooperación.

Como resultado de la aplicación del procedimiento, en la cadena agroproductiva, del café arábico lavado en Cienfuegos se determinaron sus principales problemas y ventajas com-

petitivas. Resalta la influencia de problemas relacionados con el marco regulatorio a lo largo de la cadena, lo que demuestra la importancia, necesidad y premura de políticas a favor de los encadenamientos.

A partir de la organización de espacios participativos y de concertación de actores, se proponen acciones dirigidas a la resolución de los problemas identificados como “críticos”, dado su alto nivel de influencia sobre los demás y su papel en el funcionamiento interno de la cadena. Se resalta en ellas la importancia de considerar el tema dentro de la estrategia de desarrollo municipal y el aprovechamiento de sus potencialidades.

Recomendaciones

Recomendamos proponer al Grupo de Desarrollo Local de Cumanayagua y la provincia Cienfuegos insertar la atención a la cadena productiva del café en la estrategia de desarrollo del municipio y el territorio.

Se sugiere además a la Comisión Provincial del Plan Turquino la inclusión del seguimiento a los problemas identificados en la cadena productiva del café en Cienfuegos en su agenda de trabajo. Además, sugerir a la carrera Licenciatura en Derecho abordar investigaciones relativas al marco regulatorio que norma la gestión de las cadenas agroproductivas y, en específico, la del café.

Bibliografía

- Anaya Cruz, B. (2015). Las cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 105-117.
- Antúnez Saiz, V. y Ferrer Castañedo, M. (2021). Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba: El caso de Agrocadenas como proyecto innovador. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2), 14.
- Cabrera Álvarez, E.N. (2016). *Un enfoque prospectivo para el desarrollo sostenible en ecosistemas de montañas: Caso Guamuhaya*. Tesis doctoral. Universidad de La Habana.
- Díaz Pozo, J., Castellanos, P., Graciela, M. y Hernández Rodríguez, N.R. (2023). The Articulation of Productive Chains as an Alternative for the Improvement of Processes of Hotel Services. *Economía y Desarrollo*, 167(2), 10.
- Dopico Valdés, C. (2019). *Análisis de la cadena productiva para el hábitat local. Caso de estudio: Municipio Cumanayagua*. Tesis de maestría. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2025). *FAO Knowledge Repository Beta*. FAO. <https://www.fao.org/3/i1500e/Cuba.pdf>
- Mata Varela, M., Meza Salvatierra, J. y Toledo Rodríguez, O. (2018). Diagnóstico de la cadena agroproductiva del frijol en la provincia Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 10(3).

- Nova González, A, Prego Regalado, J.C. y Robaina Echevarría, L. (2020). El encadenamiento productivo-valor en Cuba. Antecedentes y actualidad. Proyecto APOCOOP. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 10.
- Ojeda Quintana, L.J. y García Rodríguez, A. (2018). Análisis de la cadena productiva de la UEB "Comercializadora de Productos Agropecuarios" de la Empresa Cítrico Arimao, Cumanayagua, Cienfuegos. *Revista Agroecosistema*, 6(2), 92-100.
- Ortiz Sanchez, M. y Cardona Alzate, C.A. (2021). Comparative Environmental Life Cycle Assessment of Orange Peel Waste in Present Productive Chains. *Journal of Cleaner Production*, 322, 128814. DOI [10.1016/j.jclepro.2021.128814](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128814)
- Peña, L. (2005). *Globalización: Cadena de valor*. Material docente. Universidad de la Habana.
- Pérez García, R. (2020). *Perfeccionamiento de la cadena agroproductiva del frijol en la provincia Cienfuegos*. Tesis de maestría. Universidad de Cienfuegos.
- Pérez Pravia, M.C. y Vega de la Cruz, L.O. (2021). Gestión de riesgos en encadenamientos productivos sostenibles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1396-1412. DOI [10.52080/rvgluz.26.96.25](https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.25)
- Prego Regalado, J.C. (2023) Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y America Latina*, 5(3), 85-99.
- Quevedo Reyes, Y., Mata Varela, M., Cabrera Álvarez, E.N., Portela Peñalver, L. y León Rodríguez, A. (2022). Diagnóstico de las cadenas productivas, propuesta metodológica. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 8(1), 106-120.
- Quevedo Reyes, Y., Portela Peñalver, L., Cabrera Álvarez, E.N. y Mata Varela, M. (2021). Sustainability of Production Chains: Theoretical Details. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 461-470.
- Rivera Hernández, D., Pérez Martínez, J., Cándano Viñas, L. (2019). Propuesta metodológica para añadir valor a cadenas agroproductivas. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 97-106.
- Subit Lamí, D., Sierra Ricabal, P.M. y Casanovas Cosío, E. (2021). El cultivo del café (*Coffea arabica L*) y su susceptibilidad a la roya (*Hemileia vastatrix* Berkeley & Broome) en la provincia Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 8(3), 109-114.
- Vallès, A. (2016). *Cómo aplicar la matriz de Vester, un ejemplo práctico*. Alex Vallès. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-aplicar-la-matriz-de-vester-un-ejemplo-pr%C3%A1ctico-%C3%A0lex-vall%C3%A8s/>
- Vázquez-González, I., García-Suárez, E., Ruiz-Escudero, F., Vilela-Ferreira, G.C. y García-Arias, A.I. (2022). Construcción de un índice de sostenibilidad para las ganaderías de bovino lechero en Cantabria. *Revista Economía Agraria y Recursos Naturales*, 22(2). 117-149. DOI [10.7201/earn.2022.02.06](https://doi.org/10.7201/earn.2022.02.06)