

Por [Pablo A. Hernández](#)

Las cadenas productivas, como unidad analítica, ocupan un lugar de gran importancia dentro del diseño de las políticas de promoción de la pequeña y mediana empresa, tanto en América Latina como en otros países en desarrollo. Diferentes estrategias gubernamentales y de agencias de cooperación internacional las conciben como unidad de intervención en programas de asociación y cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas. La ventaja de este enfoque reside en la facilidad de coordinar acciones de política sectorial alrededor de agrupamientos de empresas con algún nivel de competitividad en los mercados internacionales, en torno a los cuales se pueden focalizar estrategias de generación de empleos y creación de riqueza y sostenibilidad. De hecho, las cadenas productivas hacen parte del marco conceptual de competitividad y “acumulación flexible” que caracteriza a la “última generación” de políticas de desarrollo nacional y regional en América Latina.

En América Latina, el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo; pero en Europa se emplea desde los años setenta del pasado siglo para orientar los trabajos de investigación en economía agrícola. Contrariamente a lo que de manera tradicional se piensa, estas no son estructuras que se construyen desde el Estado, sino que existen desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado.

El análisis de cadenas productivas permite conocer algunos aspectos operativos, tales como:

1).- Descripción y análisis de los eslabonamientos, los productos y las unidades productivas; 2).- Descripción y análisis de los procesos y actividades; 3).- Descripción y análisis de la articulación en el espacio territorial.

Las conceptualizaciones de cadenas productivas, cualesquiera que sean, siempre conciben una serie de sucesiones ya sean actividades, etapas, procesos u operaciones que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final, al mismo tiempo que permiten entender de forma sistémica su componentes y conocer su comportamiento, centrando su mayor ventaja en constituir un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos, ya que reúnen actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción y permite un uso más eficiente de los recursos disponibles.

En Cumanayagua, municipio montañoso ubicado en el centro-sur de Cuba, existen diversas formas de entender y emprender procesos con enfoques de cadena, como es el caso del proceso productivo de la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios (CPUEB) perteneciente a la Empresa Cítricos Arimao, concebido a partir de identificar los elementos básicos que conforman una cadena, de acuerdo con la Metodología PALMA (2014), y cuyos indicadores son los siguientes: 1.- Productos, 2.- Actores, 3.- Procesos, 4.- Eslabones, 5- Recursos, 6.- Mercado, 7.- Contexto.

Funciona desde hace aproximadamente 10 años, y se le han ido incorporando nuevos elementos que serán abordados en el trabajo con mayor especificidad. Muy favorable resulta que el 100 % de los trabajadores considera que sí existe una cadena productiva funcionando en dicha UEB, identificándola como un proceso productivo con un ciclo determinado, con entradas y salidas, con un compromiso de apertura al mercado nacional e internacional. Se identificaron los eslabones que conforman el proceso de encadenamiento en su totalidad como son: el néctar, los jugos, los encurtidos y las frutas frescas. A partir del funcionamiento actual

de la CPUEB identificado, la administración de la entidad debe centrar todos sus esfuerzos en perfeccionar las brechas y los “cuellos de botella” que se han registrado; de igual forma, sensibilizar a todos los trabajadores en que la CPUEB es la forma organizativa del proceso que ha permitido alcanzar los resultados que exhibe, por lo que no se pueden obviar los métodos y estilos de dirección para compulsar y mantener el estado de situación referido.

En este proceso se presentan obstáculos que pueden comprometer el flujo estable de la cadena, como es normal que ocurra, identificando en este particular como barreras de mayor incidencia, la inestabilidad en la materia prima e insumos, servicios de transporte y déficit de piezas de repuesto para el mantenimiento del equipamiento e instalaciones; aspectos que en ocasiones frenan (aunque por poco tiempo) el proceso productivo, y ocasionan los susodichos “cuellos de botella”.

Toda entidad que encierre en sí un ciclo productivo debe enfocarse en enfrentar las barreras y trazar acciones para superar los estancamientos que se presenten, por lo que a partir de los resultados derivados del Diagnóstico de la Cadena productiva de la UEB, aplicar un Plan de acción y seguimiento que permita una gestión estratégica integral en pos de mejorar su funcionamiento e incrementar los resultados económicos de forma sostenible como cuestión fundamental.

Hoy la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios perteneciente a la Empresa Cítricos Arimao de Cumanayagua, se encuentra posicionada por sus resultados y experiencia de trabajo en el mercado nacional e internacional, y ha demostrado que sí puede funcionar como una cadena productiva y que es necesario reevaluar los flujos productivos y cada uno de los procesos de dicha cadena para lograr la efectividad requerida en beneficio del país, sus trabajadores y el municipio.

El ejemplo de su funcionamiento como entidad es un impulso y estímulo para todas aquellas instituciones que necesitan trabajar con un nuevo enfoque de cadena, en pos de encontrar una autogestión y un emprendimiento que eleven los niveles productivos de la entidad para lograr una sostenibilidad en el proceso productivo, y consiga una estabilidad en el mercado; de esta manera se trabajará de forma responsable y segura para los sueños y necesidades de los pobladores del territorio cumana yagüense y del resto del país.