

## La cadena agro-comercializadora en el Sector Agropecuario. II

Por Dr. Armando Nova González, Profesor e Investigador

La actividad de acopio-comercialización constituye una de las más complejas y significativas del sector agropecuario. De igual forma ha sido una de las más cambiadas o modificadas, es decir conducidas hacia una forma organizativa y posteriormente retornada de una forma u otra; a lo largo del proceso de organización agraria en el sector agropecuario cubano. Su importante desempeño como eslabón (intermediario), entre la producción y la comercialización mayorista (incluyendo las entregas a industria y a la exportación) y la distribución minorista, reclama un reiterado acomodo y ajuste de sus estructuras, respecto a la cadena producción-distribución-cambio-consumo, que la enlaza con otras actividades (ya señaladas), y a la definición y alcance de sus propias funciones.

La casi totalidad de los destinos de los productos agrícolas y ganaderos requieren de una actividad comercializadora intermediaria, ya sea entre el productor y su vínculo directo con la cadena comercializadora mayorista, que a la vez se relaciona o vincula con el beneficio y/o entrega industria, la exportación, hasta la distribución final como las entregas a los puntos de ventas o establecimientos minoristas (ver cuadro no.1)

Cuadro no. 1 Destinos de las Producciones agropecuarias

PRODUCCIÓN	BENEFICIO (intermedio)	DESTINO FINAL
Caña de azúcar		Industria Azucarera
Tabaco	Curado y escogida	Industria Tabacalera
Arroz	Secado y descascarado (Industria)	Consumo minorista
Café	Secado y despulpado	Torrefactoras
Cítricos	Beneficio/ empaque (Industria)	Exportación / Industria procesadora/Consumo minorista
Tubérculos y raíces, plátano		Consumo minorista
Hortalizas		Industria de Conservas/ Consumo minorista
Granos	Secado	Consumo minorista
Fibras	Desfibrado y Secado	Industria fibra
Frutas tropicales	Selección	Industria de Conservas, Consumo minorista
Carne - Vacuno - Porcino - Avícola	Mataderos Mataderos Mataderos	Industria Cárnica Industria Cárnica Consumo minorista
Leche		Industria Láctea, entrega directa
Huevos	Empaque	Consumo minorista
Miel cera	Refinación envase	Exportación, consumo minorista

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Valdés J. "Procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006", pendiente de publicación, 2007 y Principales Indicadores del Sector Agropecuario ONE 2007-08.

A partir de 1960 se inicia un proceso de nacionalización de la actividad de acopio de los productos agropecuarios bajo resoluciones dictadas por el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), lo cual reclamó de inmediato la organización de un sistema empresarial, orientado y especializado en el acopio, beneficio y distribución mayorista de la producción agropecuaria. Entre los años 1961 y 1962 se fue organizando dicho sistema, encabezado de inmediato por un Departamento de Comercialización (disuelto en junio de 1962), dando lugar al Departamento de Acopios de Productos Agropecuarios y nueve Empresas Nacionales subordinadas a dicho Departamento de Acopio, encargadas de la compra-venta de productos agropecuarios, de su beneficio y el almacenaje refrigerado. Las empresas constituidas fueron:

- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio de Granos.
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio del Algodón.
- Empresa Nacional de Café y Cacao.
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio del Tabaco
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio para la Exportación
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio de Frutas Varias
- Empresa Nacional de Acopio de Productos Avícolas
- Empresa de Fibras Textiles
- Empresa Nacional de Almacenes Frigoríficos.

Se estableció como política la compra de toda la producción ofertada por los productores a precios y normas fijadas, con conocimiento previo de los mismos. Con ello se implementa el control total estatal de la comercialización de la producción agrícola y ganadera, y reforzar el control sobre la producción privada.

Un nuevo periodo de organización y reestructuración de la comercialización agropecuaria se inicia con la promulgación de la segunda ley de Reforma Agraria en 1963, con la cual se logra la disolución de toda forma de comercialización privada. En el periodo que media entre 1963 a 1965<sup>1</sup>, la reorganización de la actividad de comercialización agropecuaria de acopio y beneficio, desde la nación se estructuró bajo un sistema centralizado, de la forma siguiente;

Cuadro no.1 Estructura organizativa de la actividad de Acopio 1965

Nivel	Instancia Organizativa
Nacional	Vice Ministerio de Acopio
Provincial	Empresas Provinciales de Acopio
Regional	Red de Centros y Sub-centros de Acopio
Local	Mercado de Abasto Puntos de Acopio Visitadores

Fuente: Valdés J “Procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006”, pendiente de publicación, 2007

La implementación de esta nueva forma organizativa implicó la disolución de las Empresas Nacionales de Acopio especializadas, quedando integrada la actividad de acopio y beneficio en Empresas Provinciales de Acopio, que agruparon la generalidad

<sup>1</sup> La Resolución No. 190-65 de INRA disolvió las Empresas Provinciales de Servicios y Abastecimiento al Sector Privado y traspasó sus medios y funciones a las respectivas Empresas Provinciales de Acopio.

de las actividades; conformada por una red de Centros, Sub-centros y Puntos de Acopio, un cuerpo de Visitadores y los Mercados de Abasto de las grandes ciudades. Esta forma organizativa conllevó a una mayor descentralización y con ello una racionalización de recursos destinados a la comercialización y ajustada a la nueva división político administrativa. La única no integrada a la Empresa Provincial de Acopio fue la Empresa de Café y Cacao de Oriente, creada en 1964.

En el periodo que medió entre 1965-1968, la organización de la actividad de acopio y beneficio, al asumir las funciones de atención y aseguramientos a la producción privada, tras la disolución de las Empresas Provinciales de Servicios y Abastecimiento al Sector Privado; posibilitó una mayor captación de la producción privada..

El sistema de acopio y beneficio durante 1968 a 1970, fue sometido a sucesivos procesos de cambios con el traspaso de actividades y recursos a otras organizaciones, tales como:

- Las atenciones al sector privado se traspasaron a las Agrupaciones Agropecuarias productoras.
- El transporte de las Empresas Provinciales de Acopio fueron a formar parte de forma centralizada en las Empresas Provinciales de Transporte Agropecuario
- Determinadas producciones pasaron a ser acopiadas por Empresas del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), CUBACAFÉ, CUBATABACO, CUBAARROZ y CUBACITRICO.
- El suministro de envases fue centralizado por las Empresas de Suministros del INRA.
- El cuerpo de Visitadores fue disuelto.
- La Empresa Nacional de Frigorífico se traspasó al MINAL.
- La dirección estatal del sistema de acopio y beneficio, fue asumida por otros órganos del INRA.

En el transcurso del período 1963-1970, la actividad de comercialización agropecuaria, como se ha podido apreciar había transitado por diversos cambios y transformaciones estructurales, tratando de acercar y en cierta medida garantizar la llegada de determinadas materias primas a la industria de beneficio y trasformativa. Lo anterior también conllevó a la separación o la ruptura evidente de algunas cadenas agroproductivas-transportación-beneficio-industria, al quedar actividades continuas en diferentes organizaciones ministeriales y/o centralización como lo constituyó el paso del transporte de acopio a la empresa central de transporte agropecuario.

A partir de 1970 se inicia un proceso de reconstrucción del subsistema de acopio y beneficio, retomando algunas formas organizativas que fueron modificadas durante el periodo 1963-1970. En este nuevo proceso organizativo se pueden señalar algunos pasos y medidas implementadas tales como:

- La constitución del Grupo Nacional de Acopio (anteriormente un Viceministerio), inicialmente adscrito al Equipo Técnico del INRA y más tarde a la Dirección General de Cultivos Varios.
- La formación a fines de 1970 de los Grupos Provinciales de Acopio y a partir de 1972 la reorganización de las Empresas Provinciales de Acopio con carácter mixto y con sus respectivas redes de Centros y Sub centros.

- Se incorpora y centraliza en el sistema de acopio el plan de comercialización de los productos que circulaban por el mismo, del envase y de la distribución entre provincias.
- Retorna, a partir de 1973 el transporte anteriormente traspasados a la Empresa de Transporte Agropecuario.
- Se recuperaron en gran medida, los medios, instalaciones y personal especializado en el acopio agropecuario.
- Se reincorpora al INRA la Empresa Nacional de Frigoríficos.

Estas medidas estaban encaminadas a una reagrupación de la actividad de acopio y beneficio dentro del INRA y otras medidas, permitieron recuperar en cierto grado la actividad de acopio pero sin que alcanzara la prioridad y centralidad que ésta había alcanzado en los primeros años del período anterior.

Después de cierto reordenamiento iniciado en el período anterior (a partir del año 1970) y haberse adecuado a la nueva división política administrativa, la actividad comercializadora de acopio de productos agropecuarios, dentro del sistemas del Ministerio de Agricultura, en cierta medida había logrado alcanzar a principio de 1976 ciertas condiciones en sus empresas, para poder asimilar la recepción y distribución de la producción agrícola ante una posible expansión de la misma.

La implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), en el sector agropecuario repercutió en el subsistema de acopio, con el traspaso de casi todas sus empresas de acopio, específicamente las 14 Empresas Provinciales de Acopio, la Empresa Comercializadora de Flores y la Empresa de Frigoríficos, las cuales pasaron a subordinarse a los órganos provinciales del Poder Popular y bajo la dirección estatal del Ministerio de Comercio Interior<sup>2</sup> (1976). Las consecuencias más evidentes e inmediatas fueron:

- Distanciar a los productores aún más, de la fase de la cadena (comercialización), donde se genera una proporción elevada del valor, la cual pudiera revertirse en una magnitud importante en la fuente creadora (los productores), estimulando a los mismos.
- No inclusión de la producción y al acopio en un mismo plan de desarrollo técnico-económico, bajo un enfoque sistémico, dentro del sistema de producción agropecuaria.
- Una ruptura de la cadena agroproductiva-comercializadora y con ello del enfoque sistémico. Por otro lado el Ministerio de la Agricultura se vio desprovisto de uno de sus mecanismos para poder chequear producción-venta, aceptación, magnitud de pérdidas y calidad de la producción agropecuaria.
- Con esta decisión se manifestó falta de coherencia ya que la Empresa de Acopio y Comercialización de la provincia Habana, se quedó dentro del Sector Agropecuario, dependiente de la de la Delegación territorial del MINAG

En el Sector agropecuario quedaron empresas con actividades de acopio especializado, vinculadas al beneficio y con destino tanto para la industria, como para el consumo de la población.

---

<sup>2</sup> MINCIN

La actividad de acopio y distribución (comercialización) a finales de 1979 presentó la situación siguiente:

**Cuadro no. 3 Organización del Acopio y la Distribución en 1979**

<b>Producción</b>	<b>Empresas que acopian</b>	<b>Sector/Organismo</b>
Viandas, Hortalizas y Granos	-Empresa de Acopio	Comercio Interior/ MINCIN
Frutas: . selectas . no selectas	-Empresa Frutas Selectas -Empresas de Acopio	Agropecuario/MINAG Comercio Interior / MINCIN
Cítricos	-Empresa Comercializadora de Cítrico	Agropecuario / MINAG
Café	-Empresas de Acopio y Beneficio del Café	Agropecuario / MINAG
Tabaco	-CUBATABACO	Agropecuario / MINAG
Huevos	-Empresa de Acopio y distribución de Huevos	Agropecuario / MINAG
Miel de Abejas	-Empresa Cubana de Apicultura	Agropecuario / MINAG

Fuente: MINAG 1979

Entre el año 1981 y hasta 1986, se desarrolla un proceso de integración agroindustrial cañera, donde surgen los Complejos Agroindustriales Cañeros (CAI), los cuales se mantienen hasta el presente, así como la creación de Uniones de empresas en la agricultura no cañera.

El paso de la creación de los CAI, como organización agroindustrial constituyó un acercamiento a las formas o modelo de la organización de la agroindustria azucarera existente antes de 1959, donde los productores quedaban integrados bajo la dirección de la industria procesadora.

En la década de los 80 la organización del sistema empresarial agropecuario registra nuevas modificaciones, las cuales se caracterizan por revertir el proceso del periodo anterior el cual consistió en disolver las empresas consolidadas y es a partir de 1983 que comienza el surgimiento de empresas agropecuarias identificadas como de segundo grado o "Uniones", a algunas de ellas se le incorporo el acopio de sus propias producciones, en busca de mejorar la gestión empresarial. Como forma de organización ramal, bajo una integración vertical de todas las empresas de igual proceso técnico productivo, aplicar el cálculo económico a las instancias de toma de decisiones económicas, entre otros objetivos.

La experiencia agroindustrial azucarera constituyó el punto de partida, a partir del cual se desarrollaron otras formas agroindustriales, en diferentes ramas de la agricultura no cañera y de la ganadería, basadas en la integración de empresas productoras con las plantas de beneficio, caso de la avicultura, la porcicultura, el arroz, la citricultura, fundamentalmente. Lo anterior conllevó a una simplificación de las relaciones entre los orígenes y destinos fundamentalmente la agricultura y la industria, aunque quedaron vínculos por los destinos de algunas producciones tales como: la industria procesadora de frutas y hortalizas, torrefactora de café, carne y lácteos quedaron dentro del Ministerio de Industria Alimenticia (MINAL) y las fibras en el Ministerio de la Industria Ligera (MINIL).

La creación de empresas agroindustriales en diversas ramas agropecuarias, motivó simplificaciones entre las relaciones de la agricultura y la industria, fundamentalmente

concerniente al destino inmediato de la producción. En el cuadro no. 4 se puede observar como quedó este proceso de integración:

Cuadro no. 4 **Complejos y Uniones Agroindustriales 1989**

<b>Producción</b>	<b>Complejos, Uniones y Empresas</b>	<b>Organismo</b>
Caña	CAI Azucarero	MINAZ
Cítrico	Unión del Cítrico	MINAG
Frutales y hortalizas	Industria de Conservas	MINAL
Arroz	Unión de Arroz	MINAG
Café	Torrefactoras	MINAL
Tabaco	Unión del Tabaco	MINAG
Fibras	Industria Fibra	MINIL

Fuente: Reelaborado por el autor, a partir de Valdés J “Procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006”, pendiente de publicación, 2007

En todo este proceso de reestructuración organizativa todas las actividades de acopio-beneficio y empresas comercializadoras fueron incorporadas a uniones ramales, excepto las de café y cacao y la empresa cubana de apicultura (APICUBA). Con lo anterior se vinculaba de forma más directa, a los productores y comercializadores dentro de una misma actividad productiva.

A lo largo de todo este periodo de los años 80 continuaron registrándose cambios importantes, en la comercialización, uno de ellos consistió en la reincorporación de las actividades de acopio (año 1986), al sistema del Ministerio de la Agricultura y la Empresa de Frigorífico (perteneciente al MINCIN hasta ese momento). Otro importante cambio ocurrido dentro del periodo señalado fue, el surgimiento (1980), y a la vez cierre (1987), del conocido mercado libre campesino, que constituyó una opción importante para el consumidor, el cual tuvo un efecto de estímulo para los productores particularmente privados y una alternativa para la población ante el sistema de distribución racionada existente. La creación del mercado de libre competencia y formación de precios, de productos agropecuarios (mercado libre campesino), quedó aprobado nacionalmente en 1980, pero el sector estatal de la agricultura no participaba en esta forma de libre mercado.

Algunos problemas registrados con el funcionamiento del mercado libre campesino tales como: elevados precios, el control de las ofertas y acciones no aceptables de los intermediarios, motivaron a que se establecieran nuevas regulaciones sobre dicho mercado, a través de las cuales se limitó el acceso a los mercados solamente los productores campesinos asociados a las CCS y las CPA. Con el cierre del mercado libre campesino en 1987 se registra un retorno al monopolio estatal sobre la comercialización de la producción agropecuaria.

Además fueron creados como elemento complementario y compensador, los Mercados Estatales Paralelos, en el cual los productores estatales ofertaban sus excedentes, después de cumplir los compromisos de entrega a las empresas estatales de acopio. Estos excedentes se compraban a los productores a precios más altos que los tradicionales precios de acopio y la vez se vendían a los consumidores a precios regulados, pero más elevados (que los precios establecidos en el mercado racionado). Para la oferta en esos mercados se responsabilizó a la Empresa de Frutas Selectas la que

a partir de ese momento se identificó como la Empresa de Frutas Selectas y acopio para el Mercado Paralelo.

En 1988 la actividad de acopio se integra bajo una Unión Nacional de Acopio, constituida por 14 Empresas de Acopio, la Empresa de Comercialización de Productos Agropecuarios de Ciudad de la Habana, (que comprendía los grandes centros concentradores y la red mayorista), la Empresa Acopiadora de Frutas Selectas y la Empresa de Frigorífico. Formando parte del sistema de acopio del MINAG, que a fines de 1989, quedo de la forma señalada en el cuadro no. 4.

Cuadro no. 5 Sistema de Acopio 1989

<b>Producciones</b>	<b>Empresas Acopiadoras</b>	<b>Sector/Ministerio</b>
Viandas, Hortalizas y Granos	-Empresas de Acopio -Empresa de Frutas Selectas y -Acopio para el Mercado Paralelo	Agropecuario/MINAG
Frutas: . Selectas . No selectas	-Empresa de Frutas Selectas y Acopio para el Mercado Paralelo -Empresas de Acopio	Agropecuario / MINAG  Agropecuario / MINAG
Cítricos	-Empresa Comercializadora del Cítrico	Agropecuario /MINAG
Café y Cacao	-Empresa de Acopio y Beneficio del Café	Agropecuario / MINAG
Tabaco	-CUBATABACO	Agropecuario / MINAG
Huevos	-Empresa de Acopio y - Distribución de Huevos	Agropecuario / MINAGRI
Miel de Abejas	-APICUBA	Agropecuario / MINAGRI

Fuente: Elaborado por el autor a partir de: Valdés J “Procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006”, pendiente de publicación, 2007

En el transcurso del análisis histórico de la actividad de acopio y comercialización de la producción agropecuaria, particularmente hasta inicio de los años noventa, se puede apreciar en síntesis la evolución, cambios, modificaciones y retornos a formas organizativas previas a las cuales ha estado sometido tan importante eslabón del ciclo producción-distribución-cambio y consumo. Evidentemente este constituye un ciclo donde la producción constituye el elemento determinante del mismo, mientras que una fase de ese ciclo lo constituye la comercialización mayorista (distribución-cambio). En esta fase del ciclo, ha prevalecido el monopolio estatal, con precios de acopios preestablecidos y poco estimulantes, dejando ningún o poco espacio a la utilización del mercado como herramienta, sólo en determinados momentos, lo cual no ha contribuido a estimular a los productores. Esto indiscutiblemente ha conllevado a un costo social, por lo dejado de producir y a la vez ha sometido a los consumidores a precios elevados, tanto en el pequeño espacio del mercado libre de los alimentos, como en el mercado informal (subterráneo), el cual se ha visto potenciado ante una oferta limitada.

En los umbrales de los años noventa y preámbulo de la crisis económica (período especial), los efectos de la misma, manifestado por la significativa e importante

reducción de la producción agropecuaria y con ello de la oferta, conllevaron al inicio de cambios en las relaciones de producción, surgimiento de las UBPC y optar por el cooperativismo (UBPC, CPA y CCS) como línea fundamental del desarrollo agropecuario, lo cual implicó modificaciones en el monopolio estatal de la actividad de acopio y comercialización. Constituyen algunos de los aspectos que serán tratados posteriormente.

**Materiales consultados:**

- Nova A. “La Agricultura en Cuba: evolución y trayectoria (1959-2005). Editorial Ciencias Sociales La Habana 2006.
- Nova A. “50 años de la agricultura en Cuba” Revista Enfoque. La Habana abril del 2009.
- Samuelson P and Nordhaus W. Economía, decimocuarta edición 1995.
- Valdés J. Los procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006 (pendiente de publicación) Noviembre 2007