

# La Cadena de Valores en la UEB de Acopio "Santiago"

Artículo  
arbitrado

## *The Value Chain in the "Santiago" Storage UEB*

JORGE WILSON KINDELÁN<sup>1</sup>

ANTONIO TOLEDO DORREGO<sup>2</sup>, FRANK HIERREZUELO BETANCOURT<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Oriente, Cuba, jwilson@uo.edu.cu

<sup>2</sup>atoledo@uo.edu.cu

<sup>3</sup>Empresa Provincial de Acopio "Santiago", Cuba

## RESUMEN

La comercialización agropecuaria constituye un sistema que combina las relaciones económicas que se establecen entre los hombres desde la producción hasta el consumo de los servicios y bienes que se elaboran, se refiere además al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar las ventas de un determinado producto, bienes y servicios. En Cuba, la comercialización de la producción agrícola de los campesinos y las Cooperativas de Producción Agropecuaria, tiene lugar a través de las Empresas Acopiadoras Estatales (Acopio), conforme con los contratos económicos establecidos. El objetivo de este artículo es presentar como se determinó la Cadena de Valores Interno en la UEB de Acopio "Santiago" para gestionar estratégicamente los costos y lograr mayor eficiencia y competitividad contribuyendo a cumplir, de mejor manera, su objeto social.

**Palabras claves:** comercialización, cadena de valor, gestión de costos, actividades, competitividad.

**Código JEL:** M42 Contabilidad

Citar como (APA):

Wilson Kindelán, J. & Otros (2020): La Cadena de Valores en la UEB de Acopio "Santiago". *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 54-76. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/06\\_V4N42020\\_JWKyOTROS](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/06_V4N42020_JWKyOTROS)

## ABSTRACT

Agricultural marketing constitutes a system that combines the economic relationships that are established between men from production to consumption of the services and goods that are produced, it also refers to the set of activities developed with the objective of facilitating the sales of a certain product, goods and services. In Cuba, the commercialization of the agricultural production of the peasants and the Agricultural Production Cooperatives takes place through the State Storage Company (Acopio), in accordance with the established economic contracts. The objective of this article is to present how the Internal Value Chain in the Base Business Unit (UEB) of gathering "Santiago" was determined to strategically manage costs and achieve greater efficiency and competitiveness, contributing to better fulfill its corporate purpose.

**Keywords:** commercialization, value chain, cost management, activities, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen razones suficientes para creer que la producción de alimentos sea concebida como una estrategia de desarrollo endógeno en todos los países a nivel mundial, y más aún en los considerados en vías de desarrollo o subdesarrollados. La situación de contracción económica a nivel internacional generada por la pandemia del COVID-19 impacta de manera directa en un agravamiento de la crisis alimentaria a nivel global. En el caso cubano esta situación empeora debido al endurecimiento del bloqueo de los Estados Unidos de América; es por eso que la dirección del Estado y el Partido han identificado la autosuficiencia alimentaria como un tema de Seguridad Nacional.

Dada la importancia en la alimentación, la agricultura es, por tanto, una parte fundamental del sector económico primario junto con la ganadería, y es una base importante para el crecimiento de la economía de los países. Ella ha servido para su desarrollo biológico, histórico-cultural y social; condicionado a la necesidad del establecimiento de relaciones mercantiles, en el intercambio de especies primero, y en las ventas por monedas metálicas después.

Según expresan Suarez - Castellá (2016)<sup>1</sup>, criterios que comparten los autores del artículo, los principales problemas actuales en la producción y comercialización de productos agropecuarios a escala municipal en Cuba son:

- Las deficiencias en la logística necesaria para la producción y comercialización de los productos agropecuarios con la calidad requerida, en especial en el diseño y el cumplimiento de los contratos de compra-venta entre productores y comercializadores estatales, así como en la definición detallada de las

---

<sup>1</sup> Artículo generado del proyecto internacional «Co-innovación en procesos agrarios para fortalecer la soberanía alimentaria en Cuba», financiado por la Unión Europea (OIKOS- Cooperação e desenvolvimento, de Portugal). Publicado en la Revista Pastos y Forrajes, Vol. 39, No. 2, abril-junio, 139-148, 2016

obligaciones de las partes, en el cronograma para cada compromiso y en la falta de penalizaciones significativas para ambas partes por los incumplimientos.

- La definición real de la calidad de los productos entregados por los productores, que en muchas ocasiones se define por el comprador de forma arbitraria, lo que, unido a la inexistencia de una política coherente por clase de calidad, provoca pérdidas económicas significativas en los productores, con el consiguiente desaliento de estos en el cumplimiento de los compromisos con el Estado.
- Los productores disponen de muy limitadas ofertas de sus productos (solo frescos, en su estado natural), lo que provoca pérdidas significativas cuando existen elevados rendimientos o están en los topes productivos, como resultado de la estacionalidad.

La comercialización de producciones agropecuarias constituye un eslabón primordial y de suma importancia en el desarrollo de un país por cuanto estimula la producción, mejora el consumo y con ello eleva el nivel de vida de la población y contribuye al perfeccionamiento de las relaciones sociales.

En Cuba el Sistema de Acopio de productos agrícolas, especialmente de viandas, hortalizas y granos, conocido a veces simplemente como "Acopio", se inició como Empresas Provinciales de Acopio, subordinadas a los órganos del Poder Popular. En 1986, con la eliminación del Mercado Libre Campesino, estas empresas se incorporaron al Ministerio de la Agricultura (MINAG), creándose la Unión Nacional de Acopio, no solo con la función de recibir las cantidades producidas por los productores, sino también su distribución.

El incremento de la producción de alimentos se ha convertido en una política del gobierno cubano, que debe ir acompañada del perfeccionamiento del sistema de comercialización para que sea más eficiente (Arias, Claudio 2018).

Uno de los propósitos del Grupo de Acopio es el de comercializar los alimentos en las diferentes gamas de elaboración que existen (troceados, en conservas, cocinados, entre otros), para así darles una mejor utilidad y ofrecer una mayor diversidad de opciones a la población.

La situación actual del sistema empresarial es compleja y tiene ante sí numerosas necesidades de elevar su eficiencia, eficacia y efectividad. Cuba necesita de entidades competitivas e innovadoras como lo demanda el proceso de actualización del modelo económico, el cual marca la etapa de protagonismo que debe desempeñar la empresa estatal cubana en la economía doméstica.

Las empresas competentes dependen cada vez más de un sistema de gestión eficiente que les permita estar al nivel del líder en el sector donde se desenvuelven, lo que debe motivar a la máxima dirección de éstas a investigar y adquirir conocimientos acerca de los sistemas de gerenciamiento que en la actualidad se utilizan, para lo cual la Contabilidad de Gestión ofrece mecanismos que pueden ser empleados a estos fines.

En Cuba, este interés ha generado que los directivos de empresas y académicos hayan unido sus esfuerzos para estudiar las formas en que puede realizarse la adopción de estos sistemas, en aras de gestionar eficientemente todos los procesos de las empresas e instituciones, para introducir las nuevas técnicas y herramientas de gestión dentro del perfeccionamiento empresarial, con el objetivo de hacer un uso eficiente de las estrategias que cada empresa o institución tiene elaborada.

En correspondencia con esta compleja tarea, la empresa cubana actual se ha planteado significativas transformaciones basadas en que el nuevo sistema de dirección empresarial debe perseguir el incremento de la competitividad, una de las bases de este sistema es la administración adecuada de los costos, a la cual se han integrado la gestión estratégica de los mismos.

Se necesita proveer a las empresas de nuevas herramientas que les posibiliten alcanzar metas superiores. Para esto es imprescindible establecer las características, principales normas técnicas y de actuación, así como procedimientos que permitan lograr la implantación de un Sistema de Gestión Estratégica de Costo que sea reconocido por todos los trabajadores como un sistema necesario para lograr las metas propuestas.

## **DESARROLLO**

### **La Gestión Estratégica de Costos (GEC)**

Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar ni se controla ni se mejora, hay que garantizar por tanto una metodología confiable para calcular los costos de los procesos, actividades y productos o servicios para luego diseñar un procedimiento que permita un procedimiento de mejoramiento continuo para lograr las metas.

La visión de la Gestión Estratégica de Costos no es totalmente distinta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que es más completa, por cuanto, cada una de las piezas que la conforman requiere para su aplicación cambios sustanciales respecto a cómo se piensa sobre lo que se hace y por qué se hace.

La GEC consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (Mallo, 2000).

Shank y Govindarajan ya para (1995) definieron la gestión estratégica de costos, como el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. Siendo la conjunción de tres análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

La GEC involucra tres elementos conceptuales también desarrollados por las Ciencias de la Administración: el de la cadena de valores, el posicionamiento estratégico de la empresa y los generadores del costo<sup>2</sup>.

La creación de valor constituye hoy el objetivo central de la gestión. La adopción de este objetivo como prioritario, que ha suplantado al de maximización del beneficio, conlleva la necesidad de implantar sistemas y procesos destinados a “medir” si ese “valor” efectivamente se está creando y en qué medida, como forma de evaluar la gestión organizacional. Es decir, las estrategias organizacionales, en la actualidad, han de ser juzgadas a través del valor que crean y, de esta forma, la determinación del valor” de una organización ha pasado a ser una herramienta para la toma de decisiones. El análisis de los costos puede variar según sea la manera en que se decide competir.

Sobre el análisis de la cadena de valores y su relación con los sistemas de costos es necesario señalar que la filosofía de la gestión de las actividades tiene su antecedente en los trabajos de Porter sobre la cadena de valor; para él la cadena de valores en cualquier área de la empresa define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

Este concepto sugiere, primero un enfoque externo a la empresa, considerando a cada entidad en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, abarcando desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final. Sugiere un análisis de las actividades de la empresa, considerando el valor que implica para el cliente la realización de cada una de ellas.

Entendiéndose pues, que las empresas para que sean competitivas necesitan que sus directivos identifiquen y eliminen actividades que no generan valor y para que sean rentables, éstos requieren información que les permita gestionar el costo de las actividades.

Cadena de valor: Según Molina (2004), ésta no es más que el conjunto de actividades que se relacionan entre sí con el objetivo de darle vida a la compañía. Su interdependencia es vital para desarrollar o ejecutar las acciones de cada unidad de negocios, división, departamento, entre otros.

---

<sup>2</sup> En este artículo, tal como lo referencia su nombre, solo se analizara lo concerniente a la Cadena de Valores.



Figura 1 Actividades en la cadena de valor de una empresa.

Las actividades que crean valor son aquellas que aumentan el valor de la empresa y son ejecutadas eficientemente. Esta debe ser la meta de la empresa. Existen otro tipo de actividades que no son creadoras de valor, pero que son desempeñadas con eficiencia, estas deben ser analizadas detenidamente por la empresa ya que al desarrollar alguna simplificación de procesos o algún otro cambio pasen a ser creadoras de valor, por eso el problema es complejo.

El tercer grupo de actividades son las que no crean valor y no son realizadas con eficiencia. Este tipo de actividades deben ser eliminadas en el corto plazo. Es posible que la empresa no se haya percatado de ello, razón por la cual las organizaciones deben realizar un análisis periódico de su cadena de valor.

Por último, se tienen las actividades que crean valor pero que se realizan ineficientemente. Éstas deben ser atendidas con mayor prontitud por sobre las anteriores, la oportunidad de incrementar el valor de la empresa se encuentra presente en esta área. El reto del director de finanzas es eliminar las actividades que destruyen valor e impulsar aquellas que lo crean.

Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia.

Las actividades se pueden dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo (ver figura 2).



*Figura 2 Clasificación de las actividades según Michael Porter.*

Las primeras, son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades se identifican como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanza y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

Luego las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura. Se debe considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que, como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas.

### **La comercialización de productos agropecuarios en Cuba.**

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar; financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios.

Dentro de las numerosas actividades que intervienen en el sector agropecuario, la comercialización es uno de los procesos que reviste mayor importancia, no solo porque es el "canal o puente" mediante el cual los productos llegan o se trasladan desde las áreas de producción hasta los centros de consumo, sino también porque promueve el uso de numerosos recursos físicos y estimula la división del trabajo, la especialización e impulsa la creación de industrias transformadoras, factores determinantes en el desarrollo económico de cualquier país.

La comercialización constituye las relaciones económicas que permiten intercambiar los productos y llevar en el tiempo y lugares adecuados los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final.

En este sentido la cadena de valor en la producción agrícola se puede simplificar en tres momentos importantes; la producción, la comercialización y el consumo (ver Figura 3).

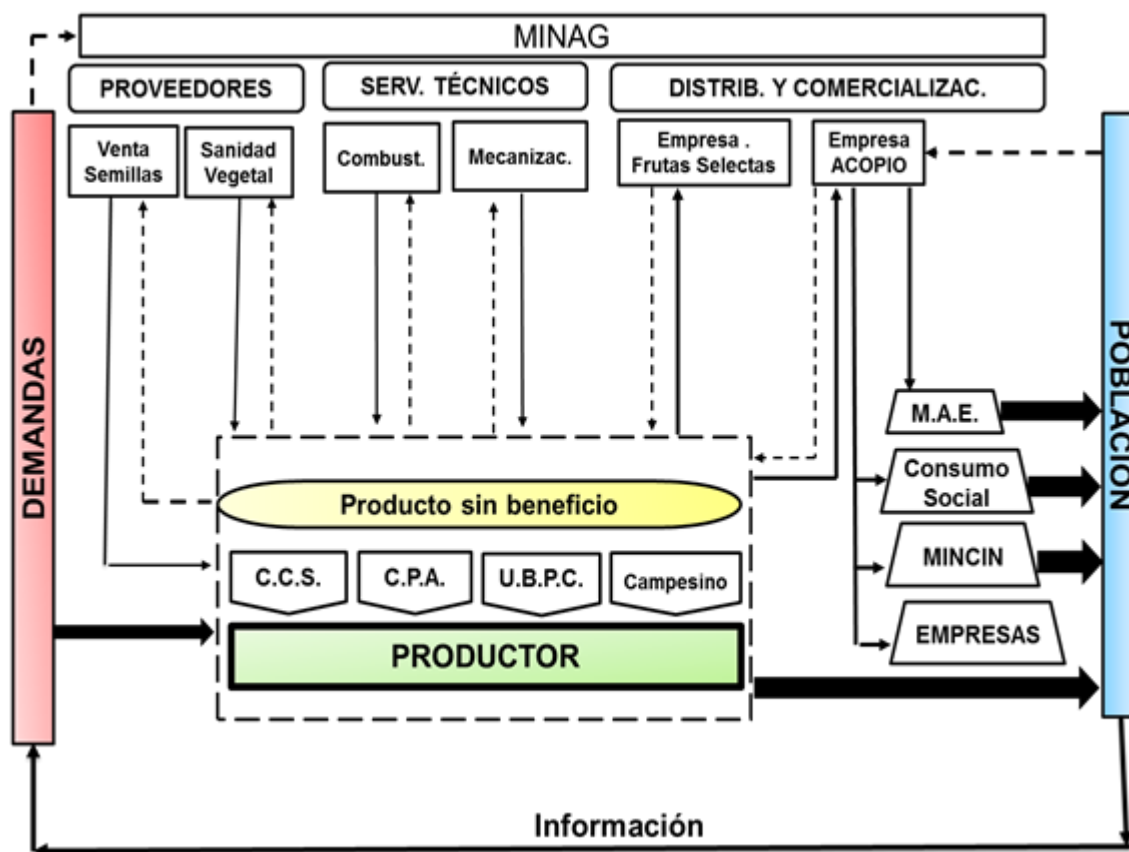


Figura 3 Mapa genérico de una cadena de valor de la producción agrícola

Tal como se aprecia en el gráfico anterior la creación de valor en el sector agrícola comienza desde el conocimiento de la demanda de estos productos, que a grosso modo se puede resumir en que los proveedores de productos y servicios aseguran a los productores los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades realizándose una transferencia de valor reflejada en la calidad de las semillas, la mecanización en la preparación del terreno, el tratamiento y cuidado fitosanitario de los suelos y las producciones para mejorar los rendimientos. De igual manera se sigue adicionando valor al ser beneficiado el producto una vez cosechado y trasladado a los centros de acopio para su comercialización.

El tiempo durante el cual transcurre la comercialización, comprende el sistema de Relaciones económicas necesarias para intercambiar los productos y trasladar el producto desde el productor hasta el consumidor, en el tiempo, lugar, calidad, cantidad y variedad

En correspondencia a las necesidades de los consumidores y comprende tanto la transferencia de derechos de propiedad (o actos de comercio), como el manejo físico de traslado y preparación para el consumo.

Los Centros de Acopio de Productos Agrícolas son instalaciones donde se reciben los camiones, carretas y remolques cargados, procedente de las unidades agropecuarias de su

área de atención. Los productos acopiados pueden beneficiarse y reenvasarse o no, y seguidamente se comercializan enviándolos a los puntos de venta.

Con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII, las medidas que se tomaron para transformar el sistema de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias han tributado positivamente sobre los productores y vendedores privados, pero no han impactado favorablemente en los consumidores, que se enfrentan a productos muy caros con similares niveles salariales, lo que implica la necesidad de regulaciones estatales para beneficiar a los consumidores (Arias, Claudio 2018).

A partir del mes de septiembre del año 2019 la Unión de Acopio pasó a ser una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), subordinada al Consejo de Ministros.

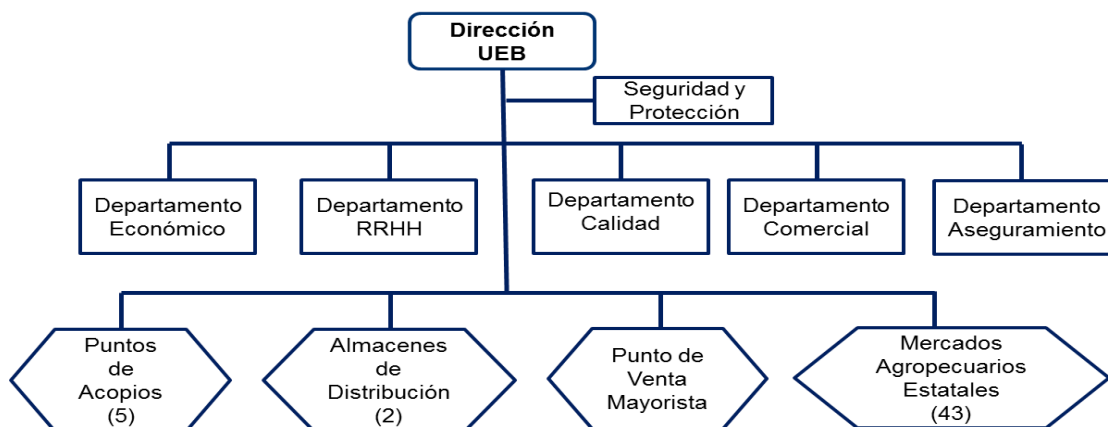
### **Determinación de la Cadena de Valor**

La Empresa de Acopio de Santiago de Cuba fue creada por la Resolución No 718-88 con subordinación nacional a la Unión de Acopio, la misma está situada en Aguilera 514 entre Clarín y Reloj, Santiago de Cuba.

La Unidad Empresarial de Base Acopio "Santiago" es la mayor de las siete unidades comercializadoras que conforman la mencionada empresa. Situada en el poblado de San Juan en la periferia de la ciudad de Santiago de Cuba tiene como misión la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios a la población del municipio cabecera así como a las instituciones sociales y económicas ubicadas en el mismo. De igual manera atiende las ventas en fronteras y las exportaciones.

Las ventas minoristas (generalmente a la población) se realiza en efectivo en moneda nacional a través de los Mercados Agropecuarios Estatales (MAE) diseminados por todo el municipio. Las ventas mayoristas se realizan en ambas monedas (CUC o CUP) a las instituciones sociales y económicas a través de un Punto de Venta. Estas comercializaciones se efectúan a crédito según lo estipulado en los contratos firmados. De igual manera se realizan las ventas en fronteras las cuales se efectúan en CUC.

Para el cumplimiento de su misión la UEB cuenta con la siguiente estructura organizativa (ver Figura 4):



*Figura 4 Organigrama de la UEB de Acopio "Santiago".*

La estructura organizativa de cualquier organización debe ser funcional, en el sentido de que sus acciones fluyan coherentemente y en dirección a alcanzar los objetivos para lo que fue creada, así como de servir a los intereses del organismo superior rector.

En la UEB objeto de estudio la máxima autoridad está representada por el director (Figura 4) el cual tiene la responsabilidad de administrar los recursos y tiene facultad para implementar negocios dentro del marco de las regulaciones vigentes, traza estrategia a corto y largo plazo e indica así mismo las orientaciones necesarias que garanticen la consecución paulatina de los objetivos propuestos.

Los departamentos se subordinan desde el punto de vista metodológico a las respectivas direcciones funcionales de la empresa por lo que realizan las funciones de estas a nivel de UEB.

En la comercialización de productos agropecuarios en el municipio, se identifican varios competidores:

- La Agricultura Urbana
- Los Mercados Agropecuarios del Ejército Juvenil del Trabajo (EJT)
- Los Mercados de Oferta y Demanda perteneciente al Comercio Interior.
- Las formas productivas (CPA, CCSF, CCS, UBPC y Campesinos).
- Los trabajadores por cuenta propia.
- Las empresas de Frutas Selectas

Los principales proveedores de la UEB son:

- Proveedores del Balance de Acopio Nacional
- Empresa Acopio Ciego de Ávila
- Empresa Acopio Granma
- Empresa Acopio Guantánamo
- Proveedores del Territorio
- Empresa de Cultivos Varios Laguna Blanca

- Empresa Cultivos Varios Los Reinaldo.
- Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)
- Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF)
- Cooperativas de Créditos y Servicios no Fortalecidas (CCS)
- Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)
- Otros Proveedores
- Empresa de Suministro Agropecuario
- Empresa Porcina
- Empresa Cárnica

Los clientes se identifican como:

- Población
- Educación (Centros Educativos y Círculos Infantiles)
- Salud Pública (Hospitales, Policlínicos, y Hogares Maternos)
- Comercio y Gastronomía
- Centros con reforzamientos alimenticios

En relación a los Recursos Humanos de la UEB, como se observa en la Tabla 1, la plantilla está completada al 82%. Las categorías que menos se han cubierto son las de servicios y obreros con 88 y 70 % respectivamente con relación a lo aprobado.

*Tabla 1 Plantilla de la UEB Acopio "Santiago"*

| Categoría      | Aprobada   | Cubiertas  | No cubiertas | Nivel Superior | Nivel Medio Superior | Nivel Medio |
|----------------|------------|------------|--------------|----------------|----------------------|-------------|
| Cuadro         | 1          | 1          | 0            | 1              | -                    | -           |
| Técnico        | 76         | 63         | 13           | 11             | 49                   | 3           |
| Administrativo | 18         | 12         | 6            | 7              | 5                    | -           |
| Servicios      | 315        | 280        | 35           | 5              | 184                  | 91          |
| Obreros        | 142        | 99         | 43           | -              | 23                   | 76          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>552</b> | <b>455</b> | <b>97</b>    | <b>24</b>      | <b>261</b>           | <b>170</b>  |

*Fuente: Informe del Departamento RRHH de la UEB Acopio "Santiago"*

En el caso de los obreros está motivado en lo fundamental al poco interés de los jóvenes trabajadores por este tipo de tarea que en gran medida está sustentada en labores de carga y descarga de productos agropecuarios, en ocasiones con un volumen y peso significativo.

Con respecto a los trabajadores de servicios, influye mucho la distancia al centro de trabajo, tal es el caso de los Técnicos en Acopio de Productos Agropecuarios que la mayor

parte se encuentran en poblados u otras zonas muy lejanas del centro laboral por lo que se hace difícil contratarlos permanentemente, así como las que forman parte de mano de obra calificada como: Dependientes Estibador Productos Agropecuarios y Serenos.

### Descripción del proceso productivo y de servicio.

Una vez conocida la demanda anual de productos agropecuarios se realizan los contratos con las diversas formas productivas donde se pactan los precios, las cantidades, calidad de los productos agrarios y los plazos de tiempo. A partir de la firma de los contratos y debido en lo fundamental a que en el rendimiento de la producción agropecuaria intervienen muchos factores cada cierto período de tiempo se realiza la revisión de lo contratado. Este proceso recibe el nombre de Ratificado y tiene como objetivo realizar los ajustes en el contrato de las cantidades y calidad de las producciones pactadas.

En el caso de las producciones agrícolas una vez cosechadas los productores la transportan a los puntos de Acopio donde son recibidas realizándose una primera clasificación en lo referido a lo pactado en el contrato. Luego se transporta a los Almacenes Centrales donde se clasifican en términos de calidad, se benefician y envasan para su posterior distribución y comercialización hacia las diversas formas.

Partiendo del principio de que un proceso es un conjunto de procedimientos sucesivos que conforman una actividad u operación determinada, identificable, con responsables y recursos específicos; se llegó a la conclusión de clasificar el ciclo productivo y de servicio de la UEB en los siguientes procesos (Figura 5):

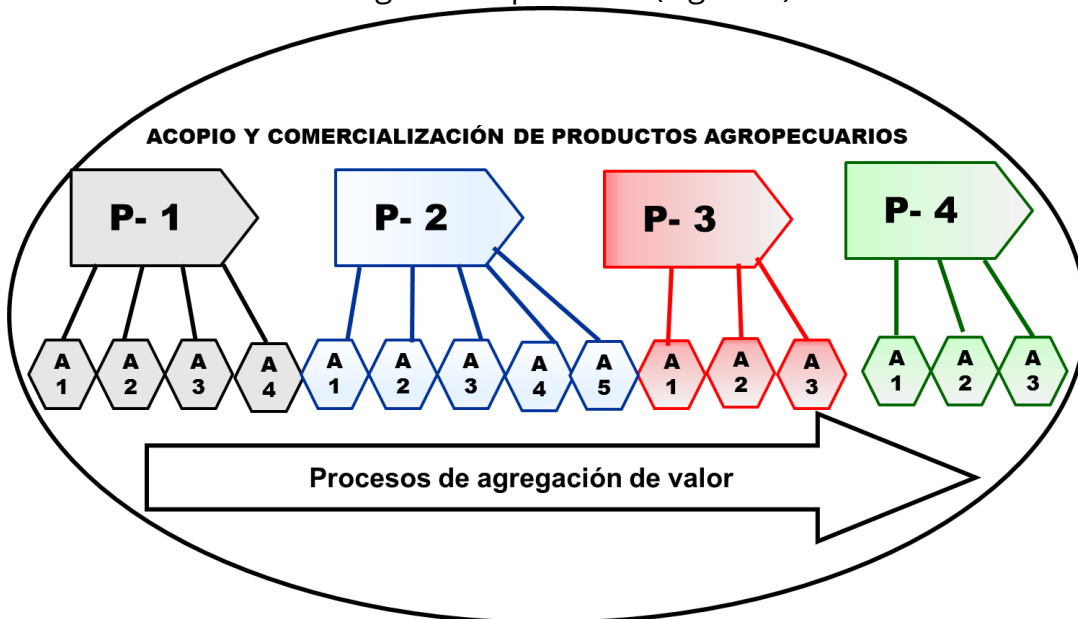


Figura 5 Mapa de procesos del acopio y comercialización de productos agropecuarios

Se definen cuatro procesos identificados de la siguiente manera:

- P-1: Dirección y contratación

- P-1: Aseguramiento
- P-3: Acopio y Beneficio
- P-4: Comercialización

A partir de la identificación de los procesos se definen las actividades:

- P1A1: Dirección y economía

En esta actividad se define la dirección, coordinación y control de los procesos que se llevan a cabo en la UEB. Es donde se recibe de la empresa la necesidad de los productos agropecuarios a comercializar para satisfacer la demanda de la población y los organismos. Se realizan, a partir de las operaciones, los cobros y pagos de los servicios recibidos y generados.

- P1A2: Captación y capacitación RRHH

Es donde se realiza la captación y preparación del personal especializado de acuerdo a los requerimientos de los diferentes cargos definidos en la plantilla.

- P1A3: Conciliación de la demanda

Se realiza anualmente, es donde se concilia, con los organismos globales de la economía a nivel provincial y municipal, la necesidad de productos agropecuarios para satisfacer la demanda la cual se divide en: demanda de la población, demanda social (salud pública, ministerio de educación y educación superior, Ministerio de Comercio Interior con el sistema de atención a las familias, gobierno con la atención a centros de evacuación, etc) y demanda del sistema empresarial.

- P1A4: Contratación y Ratificado con las formas productivas

Tiene una primera parte (Contratación) donde a partir de la demanda se contrata con las diversas formas productivas las cantidades de productos a entregar<sup>3</sup>. En estos contratos se definen la cantidad, calidad, precio y fecha de entrega de los productos. Se realizan de forma anual. La segunda parte (Ratificado) es donde a medida que pasa el tiempo se va conciliando con los productores si lo pactado inicialmente se mantiene o si es necesario modificar, de acuerdo a los rendimientos que se esperan obtener, algunas de las clausulas en lo referido a la cantidad o calidad del producto.

- P2A1: Demanda de combustible

A partir de la cantidad de producción contratada se realiza la demanda de combustible para garantizar el proceso de recogida en los puntos de acopio.<sup>4</sup>

- P2A2: Recogida y transportación

Consiste en trazar el itinerario de recogida de las producciones en los puntos de acopio y su entrega a las naves de recepción y clasificación<sup>5</sup>.

- P2A3: Distribución

---

<sup>3</sup> Las formas productivas a contratar pueden estar ubicadas geográficamente en la provincia o fuera de esta.

<sup>4</sup> Para el caso de los productores fuera de la provincia se procede a recoger directamente en sus lugares de producción.

<sup>5</sup> En esta actividad se trata de optimizar el combustible tratando de trazar rutas de recogida, en los puntos de acopio, que permitan transportar la mayor cantidad de mercancías en un mismo viaje.

Incluye la distribución hacia las diversas áreas de comercialización y la recogida en estos de los envases y embalajes para su reutilización.

- P2A4: Envase y embalaje

En esta actividad es donde se construyen y reparan los envases y embalajes que servirán para la distribución y comercialización de los productos.

- P2A5: Seguridad y protección

Garantiza la protección y custodia física de las diferentes áreas de la UEB, que incluyen los Puntos de Acopio, Puntos de Ventas, Almacenes, Mercados, Oficinas, etc.

- P3A1: Compra y acopio

Se realiza en los Puntos de Acopio donde se recibe de los productores las mercancías pactadas anteriormente en los contratos, se crea la obligación de pago con estos. Es el punto donde se empieza a materializar el valor de las mercancías expresado en la factura de compra.

- P3A2: Recepción y clasificación

Tiene lugar en las naves de acopio y es donde se reciben los productos de los puntos de acopio y se clasifican de acuerdo a su calidad.

- P3A3: Separación y beneficio

Se realiza en las propias naves de acopio y es donde se separan las mercancías de acuerdo a su destino final de comercialización: minorista que sería la venta a la población mediante los MAE, mayoristas que es el consumo social y punto de venta en divisas para las ventas al sistema empresarial y en frontera.

- P4A1: Comercialización en MAE

Corresponde a las ventas minoristas (CUP) que se realizan en los Mercados Agropecuarios Estatales (conocidos popularmente como Mercaditos o Placitas).

- P4A2: Comercialización Organismos

Las ventas mayoristas que se realizan para el consumo social a los diferentes organismos (Salud Pública, Educación, Comercio Interior, etc.), así como al sistema empresarial para aquellas entidades que tiene Comedor Obrero (se realizan en CUC o CUP).

- P4A3: Ventas en frontera

Se realizan exclusivamente en MLC a entidades extranjeras radicadas en el territorio nacional.

### **Construcción de la Cadena de Valor**

- Identificación de las actividades primarias y de apoyo.

El mapa de valor abarca todo el ciclo de las relaciones entre las funciones, los procesos y las actividades, evidenciándose su interrelación con el ciclo productivo del acopio, beneficio y comercialización, en él se detalla qué tareas se desarrollan en cada actividad y su utilidad práctica radica en que posibilita no sólo a los especialistas de la empresa, sino a las personas externas darle un seguimiento a cada uno de los procesos y

actividades de la empresa, generadoras o no de valor y consecuentemente tomar las decisiones oportunas relacionadas con el costo.

Lo primero que se debe hacer es adecuar la gráfica a la estructura real de la entidad que se analiza, colocando las áreas/procesos en el orden respectivo y señalando los procesos más importantes en cada recuadro, también conocidos como procesos clave. Se debe tener cuidado de identificar los procesos clave en cada etapa. En este punto no es necesario llegar a un detalle meticuloso (ver tabla 1). En el caso del Desarrollo Tecnológico no se asocia, de momento, ninguna actividad pues actualmente los procesos de acopio y beneficio se realizan de manera manual. Esto no quita que en un futuro en estos procesos se introduzcan tecnologías que hagan más eficientes estos.

- Análisis del valor de las actividades identificadas.

Antes de pasar a analizar el valor que aportan las actividades identificadas resulta necesario determinar los inductores de costos de cada una y su asociación con las cuentas contables de costos o gastos.

*Tabla 2 Clasificación de las actividades de la UEB*

| Categoría | Descripción                   | Actividad asociada | Tipo de actividad |
|-----------|-------------------------------|--------------------|-------------------|
| Apoyo     | Infraestructura de la empresa | P1A1               | Indirectas        |
|           |                               | P1A3               |                   |
|           |                               | P1A4               |                   |
|           |                               | P2A5               |                   |
|           | Gestión RRHH                  | P1A2               |                   |
| Primarias | Aprovisionamiento             | P2A1               | Directas          |
|           |                               | P3A1               |                   |
|           | Logística Interna             | P2A2               |                   |
|           |                               | P2A4               |                   |
|           | Operaciones                   | P3A2               |                   |
|           |                               | P3A3               |                   |
|           |                               | P2A3               |                   |
|           | Logística externa             | P4A1               |                   |
|           |                               | P4A2               |                   |
|           | Marketing y ventas            | P4A3               |                   |

*Fuente: Elaboración a partir de los criterios de Porter.*

Una vez definidas los inductores de costo y su asociación con las cuentas contables se precisa determinar un indicador físico que esté presente en todas las actividades. En este caso el indicador físico seleccionado es Horas - Hombres determinándose mediante

un coeficiente el peso de cada actividad en el total de los costos y gastos que se utilizan para determinar el Valor Agregado Bruto<sup>6</sup>.

*Tabla 3 Inductores de costo por actividad*

| Proceso | Actividad | Inductores de Costo                  | Cuenta Contable                           |
|---------|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| P1      | P1A1      | Horas/Hombres                        | Gastos de Operación (826 – 833)           |
|         | P1A2      | No. trabajadores                     |                                           |
|         | P1A3      | Cantidad de productos                | Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817) |
|         | P1A4      | No. contratos                        |                                           |
| P2      | P2A1      | Litros de Combustible                | Gastos de Operación (826 – 833)           |
|         | P2A2      | Kms recorridos                       |                                           |
|         | P2A3      | Cantidad de viajes                   | Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817) |
|         | P2A4      | Cantidad de envases                  |                                           |
|         | P2A5      | Cantidad de objetivos a custodiar    |                                           |
| P3      | P3A1      | Demanda procesada                    | Gastos de Operación (826 – 833)           |
|         | P3A2      | Cantidad recibida s/IR               |                                           |
|         | P3A3      | Cantidad de mercancías s/conduce     |                                           |
|         | P4A1      | Cantidad de mercancías vendidas      |                                           |
| P4      | P4A2      | Cantidad de mercancías facturada CUP | Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817) |
|         | P4A3      | Cantidad de mercancías facturada CUC |                                           |

<sup>6</sup> El importe de las cuentas que se toma es el del cierre de un mes.

Tabla 4 Por ciento de cada actividad en los costos y gastos para agregar valor.

| Actividad | %    | Actividad | %    | Actividad | %     | Actividad | %     |
|-----------|------|-----------|------|-----------|-------|-----------|-------|
| P1A1      | 1,79 | P2A1      | 0,45 | P2A5      | 14,58 | P4A1      | 36,45 |
| P1A2      | 0,60 | P2A2      | 1,70 | P3A1      | 12,15 | P4A2      | 10,62 |
| P1A3      | 0,30 | P2A3      | 1,46 | P3A2      | 5,35  | P4A3      | 1,20  |
| P1A4      | 0,30 | P2A4      | 1,64 | P3A3      | 11,42 |           |       |

- Mapeo de la cadena de valor.

Una vez determinado el peso específico de cada actividad en los costos y gastos para el valor añadido se procede a representar de forma gráfica utilizando el modelo de Michael Porter (ver Figuras 6 y7) .

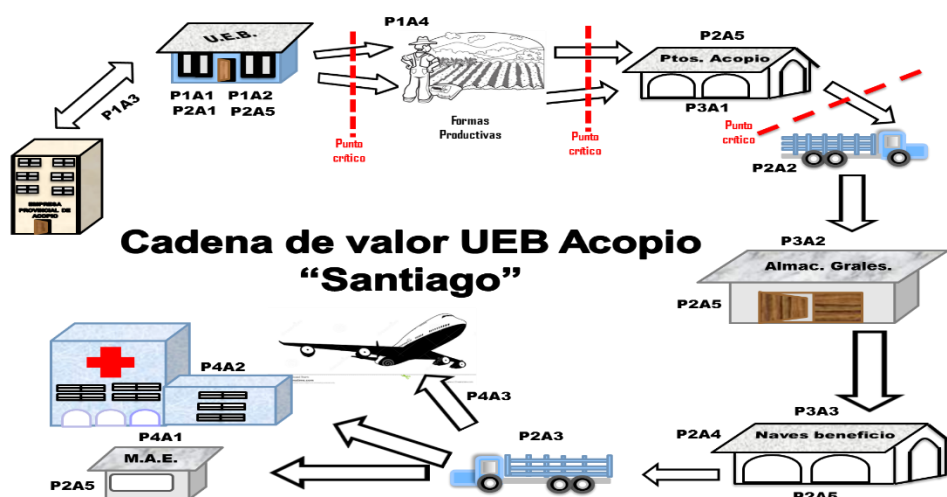


Figura 6 Representación gráfica de los procesos y actividades de la UEB Acopio "Santiago".



Figura 7 Representación gráfica de la cadena de valor según el modelo de Michael Porter

### Análisis de la cadena de valor de la UEB

La determinación de la Cadena de Valor de la UEB permite identificar que las actividades de apoyo representan el 52% del total de los costos y gastos que se generan en la creación de valor, localizándose en la infraestructura de la empresa cuatro actividades que representan el 75% del importe de las actividades de apoyo.

De igual manera es posible identificar los puntos críticos de la cadena localizados en:

- La actividad P1A4 (Contratación y Ratificado) esta determina los precios y volumen de los productos a recibir.
- La actividad P3A1 (Compra y acopio) es donde se reciben las producciones contratadas y se establece la obligación de pago con los productores.
- La actividad P2A2 (Recogida y transportación) decide los niveles de producciones a comercializar.

Con base en lo recabado en la investigación se describe el estado de cada una de las actividades primarias de la cadena de valor de la UEB.

- Logística de entrada: Los controles de productos recepcionados se realizan de manera cuantitativa y mediante precio unitario establecidos previamente en los contratos. Para el caso de los productos de puerco, pollo y ovejo, se reciben de proveedores, ya procesados, comprando solo las partes de estos animales que son requeridas. Representa el 19% de los costos y gastos de las actividades primarias.
- Operación: se presenta como las actividades más importantes en la cadena de valor en lo referido a la adición de este; es el 20,4% de los costos y gastos de las

actividades primarias. Tiene en esta gran importancia las inspecciones y controles de calidad de los productos. El análisis permite conocer que por las características del proceso productivo para lograr un aumento del valor de los productos, es decir añadirle más valor<sup>7</sup> se necesitaría una inversión en medios técnicos. Por lo que se requeriría estudios más específicos de la relación costo – beneficio.

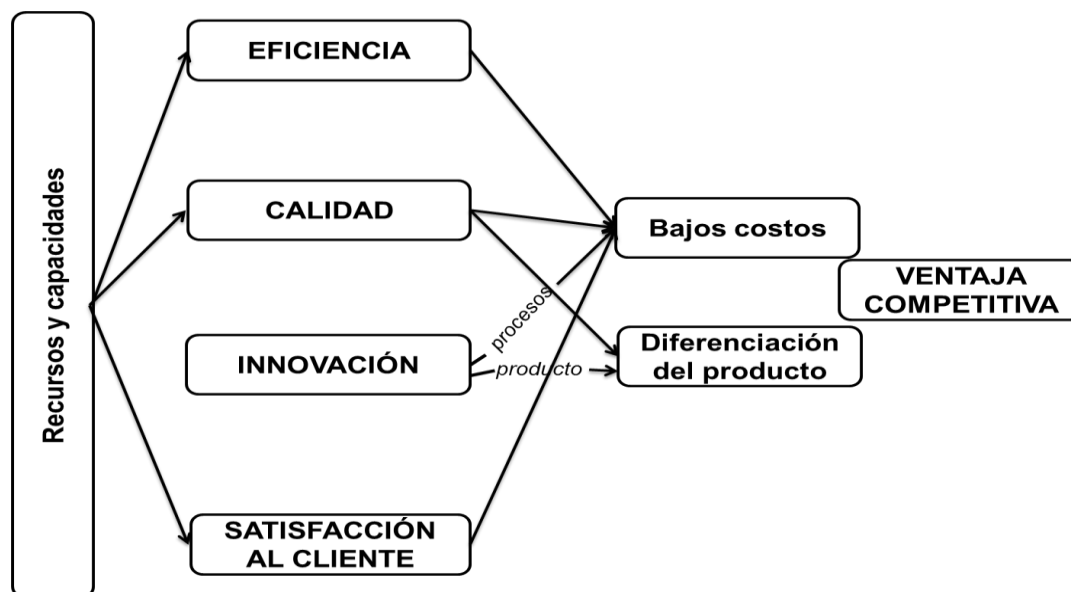
- Logística de salida: Los costos involucrados en la distribución hacia los puntos de comercialización representan menos del 2% de los costos y gastos de las actividades primarias. En ella solo se localiza una actividad del mapa de procesos lo cual habla de que el sistema de distribución es jalado por la demanda del consumidor siendo primordial que llegue rápidamente al punto de venta, a otras plantas de la empresa. El valor se identifica en la eficiencia de la distribución. Aun así, la cadena de valor puede presentar problemas en esta área, dado que los productos de temporada, regularmente son con los de mayores mermas por fallos en la distribución. La distribución de los productos, la UEB utiliza para transportar los productos terminados una mezcla de medios propios y contratados, dependiendo de las distancias y los lugares ya que la tercerización de estos servicios significa por lo regular, la reducción del costo unitario.
- Mercadotecnia y ventas: En esta las actividades representan el 59% de los costos y gastos de las actividades primarias. El nivel de alcance que tiene la UEB en su sistema de comercialización, es amplio, alcanza a todo el municipio con una demanda de más de 500 000 personas. Por las características de la actividad de comercialización es en esta actividad donde mayor valor se puede añadir con una menor inversión de recursos mediante el potenciamiento en los Recursos Humanos que trabajan en los puntos de comercialización del trato profesional y personalizado al cliente.

El análisis de la Cadena de Valor Interna permitió definir que resulta necesaria la inversión de recursos para aumentar las capacidades en función de poder lograr una Ventaja Competitiva tal como se muestra en el gráfico 3.7.

Las características propias de la comercialización de productos agrícolas en Cuba donde las empresas de Acopio a nivel municipal son los principales oferentes de este servicio, copando más del 85% de la cuota del mercado, aportan por sí mismo una ventaja. No obstante, esto no significa que estas entidades no apliquen el gerenciamiento estratégico de costos para mejorar sus indicadores de eficiencia y hacer sostenible la ventaja competitiva que hoy se tiene sobre los demás concurrentes al mercado de la comercialización agropecuaria.

---

<sup>7</sup> En este caso se debe entender como un aumento del beneficio de los productos agropecuarios, que va desde una mejor presentación hasta lograr una mayor inocuidad de estos.



## CONCLUSIONES

La construcción de la Cadena de Valores Interna permitió determinar los procesos y actividades que conforman el ciclo productivo de la UEB, señalando los puntos críticos que pueden afectar el resultado de la entidad.

La medición del valor a través del Valor Económico Agregado es una técnica que puede ser utilizada para medir la eficiencia de su gestión.

La interrelación de estos conceptos: Gerencia Estratégica de Costos y Generación de Valor, es muy estrecha puesto permite integrar la visión estratégica a la parte operativa de la empresa, buscando la generación de valor desde este último aspecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, Oriol; Pilar Soldevila. Contabilidad y Gestión de Costes. 2da. Edición. Gestión 2000. Madrid. España. P-11.

Arellano-González, A., Ríos-Vázquez, N. J., & Carballo-Mendívil, B. (2008). Cadena de Valor del Instituto Tecnológico de Sonora: Un medio para agregar valor al cliente e impactar en la sociedad. Educando para el nuevo milenio, 266-271. Disponible en: <https://www.itson.mx/empleados/directorio-maestros/Paginas/> Revisado en mayo 2020

- Arias-Salazar, C. (2018). La comercialización de productos agrícolas. retos y perspectivas (Original). Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local, 2(3), 136-147. Disponible en: <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/> Revisado en mayo 2020
- Backer, M., Backer, L., & Jacobsen, L. (1970). Contabilidad de costos: un enfoque administrativo y de gerencia (No. 657.47). Disponible en <http://www.sidalc.net/> Revisado en junio 2020
- Chávez Solís, A. E. (2011). Sistema de costos y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Empresa Maderas Ecuatoriales Cía. Ltda. Disponible en: <https://www.cedia.org.ec/> Revisado en junio 2020
- Chávez, J. (2012) Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. México, Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/tipo-investigacion.html> Revisado en junio 2020
- Figueredo, Oscar (2017). El campo, acopio y la comercialización de productos agrícolas a debate en la Asamblea Nacional. *Cubadebate* Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/07/11/> Revisado en mayo 2020
- Gómez, O., & Alvarez, R. (Julio - diciembre de 2013). Mediciones a valor razonable en la contabilidad financiera. *cuad. contab.*, 14(35). Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v14n35/v14n35a05.pdf> Revisado en mayo 2020
- Hansen, D., & Mowen, M. (2003). Administración de Costos. 3ª. Disponible en: <https://www.worldcat.org/title/> Revisado en junio 2020
- Mallo Rodríguez, C., & Serrano Moracho, F. (2000). Contabilidad directiva y competitividad de la empresa. *Comunicación*, (2). Disponible en: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu> Revisado en mayo 2020
- Niño, O. G. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estrategia de productividad y competitividad. *revista EAN*. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a14.pdf> Revisado en agosto 2020
- Marx, C. (1885). El Capital, Tomo 3, Vol. 1. Buenos Aires: Siglo XXI. Disponible en <http://www.pendientedemigracion.ucm.es/> Revisado en junio 2020
- Mejía, C., & Higueta, C. (enero - marzo de 2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. *EL SERVIER*, 31(134). Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-> Revisado en junio 2020
- Menguer, Carl. (1870). Principios de economía política. Bubok. Disponible en <http://www.hacer.org/pdf/Menger00.pdf> Revisado en junio Molina De P, O. R.

- (2002). Guía Teórico-Práctica de Contabilidad de Costos I. Editorial Venezolana, CA, Venezuela, 165. Disponible en: [https://issuu.com/johe975/docs/contabilidad\\_de\\_costos.docx](https://issuu.com/johe975/docs/contabilidad_de_costos.docx) Revisado en junio 2020
- Molina de Paredes, O. R. M. (2010). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad. *Visión gerencial*, (1), 16-23. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe> Revisado en junio 2020
- Osorio, Oscar (1992).: “La capacidad de Producción y los costos” Disponible en <https://www.scribd.com/doc/123151850/Capitulo-I-La-Capacidad-> Revisado en junio 2020
- Pérez de León, Ortega (1999) Contabilidad de Costos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Limusa. México
- Piñones, S., & Kobrich, C. (2006). Inventario de Metodologías para el análisis de agrocadenas y promoción de alianzas Productivas. Guía metodológica para la promoción de alianzas productivas en agrocadenas. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/Business\\_partnerships](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships) Revisado en mayo 2020
- Polimeni, C. 1994. Contabilidad de costo. Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Disponible en: <http://libreria-universitaria.blogspot.com> Revisado en junio 2020
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más. Disponible en: <http://www.webyempresas.com> Revisado en junio 2020
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Disponible en: <https://utecno.files.wordpress.com> Revisado en junio 2020
- Ripoll, V., & Urquidí, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*. Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/AcademiaRevistalatinoamerica> Revisado en junio 2020
- Rosana Melean, R. M. (2009). Gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 56-57. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/> Revisado en julio 2020
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Disponible en:

<https://www.worldcat.org/title/gerencia-estrategica-de-costos-la-nueva-herramienta-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva/> Revisado en mayo 2020

Smith, Adan (1776). Indagación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones (No. 330.1 S55 1961). Disponible en <https://www.marxists.org/espanol/smith> Revisado en junio 2020

## **DATOS DE LOS AUTORES:**

**JORGE WILSON KINDELÁN**

Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente.

**ANTONIO TOLEDO DORREGO**

Máster en Ciencias, Profesor Auxiliar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente.

**FRANK HIERREZUELO BETANCOURT**

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Director UEB Acopio “Santiago”, Empresa Provincial de Acopio “Santiago”

Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020

Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020

Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020