



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR GENÉRICA EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “CÁRNICO BAYAMO”. PROVINCIA GRANMA, CUBA.

**Yuneisy Rivas Gracia<sup>1</sup>**  
y.rivas@udg.co.cu

**Isidro René Reyes Ávila<sup>2</sup>**  
ireyesa@udg.co.cu

**Adrián Arzuaga Arjora<sup>3</sup>**  
aarzuagaa@udg.co.cu

**Pedro Vázquez Betancourt<sup>4</sup>**  
pvazquezb@udg.co.cu  
Universidad de Granma  
Granma, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yuneisy Rivas Gracia, Isidro René Reyes Ávila, Adrián Arzuaga Arjora y Pedro Vázquez Betancourt (2018): “Construcción de la cadena de valor genérica en la unidad empresarial de base “Cárnico Bayamo”. Provincia Granma, Cuba.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cadena-valor-generica.html>

### RESUMEN

El intenso proceso de cambio que se lleva a cabo en la economía cubana en aras de lograr su reincorporación gradual en el mercado internacional, así como el impacto de la producción de carnes y sus derivados en la alimentación de la población, su participación en la sustitución de importaciones y la carencia de herramientas que permitan gestionar eficientemente los procesos que tributan a la Gestión Estratégica de Costos en este tipo de entidades, condujo a realizar una investigación en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Cárnico Bayamo en el período comprendido entre el año 2016 y el 2017, con el objetivo de diseñar la Cadena de Valor genérica, constituyendo ésta el campo de acción seleccionado, toda vez que representa una herramienta muy útil que aporta a los procesos gerenciales información relevante para la toma de decisiones. Muchas investigaciones se han centrado en el diseño e implementación de “Cadenas de Valores” en industrias alimentarias a nivel mundial, representando un término bien conocido y analizado por numerosos investigadores de la rama. Para cumplir el objetivo trazado en la investigación, fue necesario efectuar un diagnóstico para determinar el procedimiento o metodología a emplear para el diseño de la cadena de valor y, de acuerdo a este estudio, se decidió aplicar el enfoque metodológico planteado por Porter, por ser el más difundido internacionalmente, al cual se le incorporaron otros pasos para el enriquecimiento de esta metodología. En la investigación se emplearon los métodos teóricos y empíricos, como método fundamental el Materialismo Dialéctico-Histórico con sus procedimientos, así como métodos estadísticos (esencialmente para la recolección, organización, tabulación, reducción y presentación de la información, empleando el procesador de datos SPSS) y como método

empírico, la observación, medición y descripción, y técnicas como: revisión de documentos y la encuesta. Se recopilaron informaciones relacionadas con los procesos de gestión para garantizar la producción. Además se identificaron las actividades estratégicas relevantes de acuerdo a la Cadena de Valor, así como los factores internos y externos que afectan o favorecen el proceso productivo como punto fundamental para la creación de valor, cumplimiento de la misión, análisis de los puntos críticos que afectan la gestión de costos y por tanto un eficiente proceso de toma de decisiones. La entidad presenta como característica distintiva que en la transformación de sus materias primas fundamentales, ganado bovino y porcino en pie, emergen varios productos diferentes y subproductos, dando lugar a un costo conjunto que es necesario asignar a los productos conjuntos para determinar el ingreso y los inventarios. En este tipo de industrias la obtención de un producto origina las demás, de forma que no es posible obtenerlos por separado, complejizando la asignación del costo de producción. El trabajo presenta como particularidad que se identificaron todas las actividades correspondientes a la categoría de operaciones, no centrándose exclusivamente en un producto como se fundamenta por el creador de la cadena de valor y otros autores consultados. Identificar todas las actividades asociados a esta categoría permite evaluar la gestión de la entidad de acuerdo a todos los productos que fabrica y no de uno en particular. Se efectuó un diagnóstico del sistema de costos empleado, los mecanismos y procedimientos utilizados para su determinación, registro y asignación del costo conjunto, lo que evidenció un

<sup>1</sup> Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Máster en Contabilidad Gerencial, Docente Asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba.

<sup>2</sup> Médico Veterinario, Doctor en Ciencias Veterinarias, Docente Titular del Departamento de Medicina Veterinaria, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de Granma, Cuba.

<sup>3</sup> Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Máster en Contabilidad Gerencial, Docente Instructor del Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba.

<sup>4</sup> Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Máster en Contabilidad Gerencial, Docente Auxiliar del Departamento Preparación y Superación de Cuadros, Vicerrectoría 1, Universidad de Granma, Granma, Cuba.

desconocimiento de los nuevos métodos y técnicas para gestionarlo, entre las que se destaca la "Gestión Estratégica de Costos" que incluye, como uno de sus pilares esenciales, el diseño de la Cadena de Valor para identificar fuentes de ventajas competitivas, lo que resulta una carencia para la UEB.

**Palabras claves:** cadena de valor - actividades primarias - actividades de apoyo - ventajas competitivas - proceso productivo.

#### **Abstract.**

In order to be internationally competitive, the Cuban economy has been subjected to an important process of change. This investigation was carried out between 2016 and 2017 at the Basic Entrepreneurial Unit for meat production Bayamo, because of the significance of Meat production impact and its byproducts for people nourishment, its importance for eliminating imports and the lack of methods for the efficient management of process related to Costs Strategic Management at meat production units. This study aims to design the generic Value Chain, as this constitutes the main research field, because it is a relevant scientific tool providing key information to managerial processes for decision making. Many investigations have focused on designing and applying of "Value Chains" for nourishing industries worldwide, which represent a well studied concept by many researchers. It was necessary to carry out an analysis to determine the procedure or methodology for value chain design to achieve the main goal of this research. It was chosen the Porter approach because it is the most internationally acknowledged. For that methodology improvement they were added some other scientific tasks. Theoretical and empirical research methods were applied. The Dialectical-Historical Materialism and its procedures were applied as the main research method. Statistics method were also applied (for info gathering, organizing, tab, reduction and presentation, using the data processor SPSS). The observation, measurement and description was implemented as empirical method; and documents revision and survey as techniques of that method. Information regarding management process for production was gathered. The Value Chain relevant and strategic activities were determined, as well as internal and external aspects affecting or being of benefit to productive process as key element for value creation, the mission accomplishment, decisive aspects affecting costs management in order to contributing to the decision making process. The transformation of raw material such as cattle and pigs allows obtaining several products and byproducts, which derives in a joint cost that is necessary to allocate to joint products to determine income and inventory. This emerges as the main characteristic of the production unit. In this type of industry the creation of a product causes the others, which means it is impossible obtaining the separately. This makes the cost allocation process very complex. All the activities related to the Operations category were determined, but not by focusing on one single product as described by the creator of Value Chain concept and other revised authors. This is the main result of this study. By identifying all the activities regarding to Operations category it is possible to evaluate the production unit management considering all its products, not just one in particular. It was applied a diagnose to the cost system used, and to the procedures for the creation, presentation and allocation of joint cost. This process demonstrated that the production unit managers lack of knowledge regarding new methods and techniques for cost management, specifically the "Strategic Costs Management" methodology, which includes the Value Chain design approach as one its pillars to determine sources of competitive advantages. Those advantages have not been identified in the production unit.

**Key words:** value chain - primary activities - support activities - competitive advantages - productive process.

#### **INTRODUCCIÓN**

La complejidad en la que se mueven las organizaciones a nivel global debido al acelerado avance en la ciencia y la tecnología, así como las exigencias en el mercado ha propiciado que muchas investigaciones se concentren en la búsqueda de herramientas que contribuyan a lograr la generación de valor en los productos, disminuir sus costos de producción y permanecer en el mercado a largo plazo competitivamente.

Cuba no escapa de estas nuevas tendencias en la gestión, pues el dinamismo en el desarrollo del sector agroalimentario solo puede ser logrado a partir de fortalecer aquellas producciones que contribuyen con la disminución de importaciones de alimentos y al mismo tiempo al afán de garantizar la seguridad y soberanía alimentaria de la población. Sin embargo obtener este resultado no depende solamente de una mayor producción agropecuaria, sino de un eficiente y eficaz funcionamiento de todo el sistema de actores, procesos y recursos que permitan que un producto logre satisfacer en cantidad, calidad y asequibilidad, el mercado de consumidores al

cual se dirige, (MINAG, 2015: 3) pues como hecho particular se debe acotar que la producción nacional de alimentos constituye un problema sostenido en los últimos cincuenta años de la economía nacional, elevando su dependencia alimentaria externa, haciéndola más vulnerable y motivando elevadas erogaciones de divisas para la importación de alimentos, donde la mayoría de ellos se pueden producir nacionalmente bajo condiciones de competitividad (Nova, 2012: 1). A tono con estos aspectos es importante plantear que el análisis de la Cadena de Valor como herramienta para la gestión contemporánea, y como paso previo al logro de un sistema de valor en las producciones industriales, constituye una de las vías eficaces para afrontar el futuro en este tipo de producción en Cuba, haciéndolas más competitivas, si se tiene en cuenta que éste enfoque constituye en sí mismo una estrategia de competitividad.

En este contexto toma relevancia lo que la entidad sea capaz de promover en función de lograr una diferenciación o característica distintiva que pueda ser resaltada en su sector. Si se tiene en cuenta que la competencia es un factor externo que determina en gran medida el éxito o fracaso de las organizaciones, éstas deben prestar atención a la satisfacción de los clientes a través de la calidad obteniendo al mismo tiempo costos mínimos que pueden propiciar ventajas para ganar una mayor participación en el mercado.

La estrategia competitiva es a su vez una herramienta que recoge el cómo lograr una posición favorable ante los competidores reales y potenciales que se manifiestan en el mercado. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Existen dos tipos básicos de ventajas competitivas, por liderazgo en costo y por diferenciación. De estas se derivan las estrategias competitivas genéricas, liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Es indispensable que la empresa elija el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual lo logrará.

La ventaja competitiva puede ser comprendida dividiendo a la empresa en dos grandes grupos de actividades: primarias y de apoyo. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de empresas y crear una base para la diferenciación. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar la fuente de ventaja competitiva y la cadena de valor se presenta como la herramienta básica para hacerla.

La cadena de valor proporciona una representación de la empresa en la que se pueden identificar aquellas actividades en las que se tiene un potencial de ventajas, y por tanto, en ellas se han de centrar las estrategias seguidas por la empresa. También permite identificar aquellas actividades en que no se produce valor y puede ser eliminada, transformada o minimizada. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo o con la oferta de una calidad superior a sus competidores. Esta adquiere vital importancia en el análisis de la información de costos para la toma de decisiones, representando un punto de partida para el análisis de estos, ya que permite identificar los procesos y actividades que se realizan para fabricar un producto, desde la compra de la materia prima hasta la última actividad para la entrega del mismo al cliente, añadir valor y elevar el nivel de competitividad de esta.

En el Balance anual del Grupo Empresarial del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) se reconoció el buen desempeño de la Empresa Cárnica Granma por el cumplimiento de sus indicadores físicos y económicos, las ventas al mercado interno en divisas, los aportes al plan de circulación mercantil minorista, las entregas a sectores priorizados, los programas de desarrollo, con énfasis en lo referido a la calidad e inocuidad de los alimentos, y el control interno, económico y administrativo. Además es una de las Empresas aprobadas como suministradoras de la Empresa Mixta Cubano – Española “Bravo S.A” y alcanza los mejores resultados en la industrialización de los insumos cárnicos.

A pesar de los resultados que muestra a nivel de país y la importancia que tiene la gestión de la Cadena de Valor, se pudo evidenciar, de acuerdo a la investigación preliminar realizada, que la Empresa no cuenta con esta herramienta para la gestión de sus procesos. Por lo antes mencionado se infiere que desconocen las ventajas competitivas de sus procesos y no le permite identificar aquellas características que la hacen diferente e indicar cuál es su posicionamiento estratégico para enfrentar la competencia. Como parte de la entidad mencionada, para realizar la investigación se escogió la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Cárnico Bayamo” por ser responsable del 55% de la producción total de la empresa.

**Problema:** ¿Cómo identificar las fuentes de ventajas competitivas en la Unidad Empresarial de Base “Cárnico Bayamo”?

El **objeto de investigación** lo constituyen los procesos gerenciales en función de la competitividad empresarial.

**Objetivo General:** Diseñar la cadena de valor genérica en la Unidad Empresarial de Base “Cárnico Bayamo”.

De acuerdo al problema de investigación enunciado y la dirección en que se trabajó, seguidamente se expondrán de forma específica los objetivos.

**Objetivos específicos:**

1. Elaborar las bases teóricas y metodológicas para el diseño de la Cadena de Valor, como elemento para determinar las ventajas competitivas de la UEB Cárnico Bayamo.
2. Presentar el procedimiento para el diseño de la cadena de valor genérica en la UEB Cárnico Bayamo.
3. Diseñar la cadena de valor genérica de la UEB Cárnico Bayamo a través de la aplicación del procedimiento presentado.

**Campo:** la cadena de valor.

**Hipótesis:** Si se diseña la cadena de valor en la Unidad Empresarial de Base “Cárnico Bayamo”, entonces, se podrán identificar las fuentes de ventajas competitivas asociadas a sus producciones.

**Materiales y métodos:**

Como método del nivel teórico en el desarrollo de esta investigación se utiliza el materialista dialéctico, con un conjunto de procedimientos, tales como:

Histórico-lógico: Se determinan los antecedentes y fundamentos teóricos relacionados con la cadena de valor, así como el análisis del desarrollo del concepto y su aplicación desde su concepción hasta la actualidad.

Análisis y síntesis: Fundamentalmente en la interpretación de los principales conceptos asociados al objeto de estudio, así como la fundamentación de las principales concepciones teóricas estudiadas y la argumentación de la propuesta realizada logrando establecer las relaciones existentes de forma objetiva.

Inductivo – deductivo: Se inducen situaciones para descubrir el problema, los diferentes momentos que conforman la cadena de valor, para generar un nuevo producto.

Ascenso de lo abstracto a lo concreto: Permitted, a partir del análisis de la actividad productiva concreta de la empresa, elaborar el modelo de la cadena de valor como reflejo abstracto de dicho proceso, que luego se valida en la práctica.

Método sistémico estructural funcional: Se utilizó para analizar los componentes de la cadena de valor, sus funciones y el peso específico que tienen en el valor de la producción de forma agregada.

Método de estadística descriptiva: Esencialmente para la recolección, organización, tabulación, reducción y presentación de la información, empleando el procesador de datos SPSS.

Como métodos del nivel empírico se emplean la observación científica para el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento de los diferentes elementos a investigar que circundan el objeto y el sistema de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos trazados. La medición para poder establecer las diferencias a partir de la introducción de los costos por actividades en la cadena de valor.

Como método empírico se empleó la encuesta, una de sus técnicas fundamentales, la entrevista aplicada a directivos de la entidad, trabajadores, especialistas y otros, además se utilizó la revisión de documentos para la recopilación de la información primaria necesaria y argumentación de las soluciones planteadas.

**DESARROLLO:**

**I. Consideraciones teóricas y metodológicas sobre la cadena de valor.**

**I.1 Los procesos empresariales.**

La evolución de la gestión empresarial ha llegado a tal punto que hoy en día se considera que los procesos son un activo fundamental en el desarrollo de toda organización. Es necesario que en las empresas lo adapten, optimicen e integren, apoyándose en soluciones de negocio conformadas por plataformas, sistemas de información y aplicativos que responden ante los cambios que produce el entorno, facilitan una mayor productividad del empleado y una mayor y mejor colaboración con socios comerciales y clientes de valor, evitando así riesgos innecesarios que disminuyen la rentabilidad y los beneficios de las mismas.

La incorporación del concepto de Proceso al enfoque tradicional de los años noventa, surge precisamente para eliminar las limitaciones derivadas del enfoque tayloriano de la obtención de resultados.

Acevedo Suárez (2001), plantea que un proceso puede ser tan simple como:

- ✓ Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido.
- ✓ Colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente.
- ✓ Una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado.

Harrington (1993), afirma que un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Es preciso adentrarse en una organización para ser testigos de un autentico proceso de creación de valor, a través de la combinación de los factores de producción. Los factores productivos son aquellos que tienen la responsabilidad de producir bienes y servicios en aras de satisfacer necesidades de los clientes. Al combinar estos factores en las empresas es posible agregar valor a la elaboración de bienes, siendo los insumos que hacen funcionar el sistema económico, y se originan en el trabajo e inteligencia del hombre, en la naturaleza, o en ambos, adentrándose en un complejo proceso de gestión.

Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe a la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado (Zaratiegui, 1992: 88).

Los procesos ocupan un papel importante, teniendo en cuenta que son considerados como la base operativa de cualquier empresa. Los procesos internos son los medios de que dispone la empresa con el objetivo de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante la combinación de todas las actividades desempeñadas en función de la obtención de un producto.

Zaratiegui (1992: 85) clasifica los procesos en tres categorías:

**Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

**Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicios a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

**De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

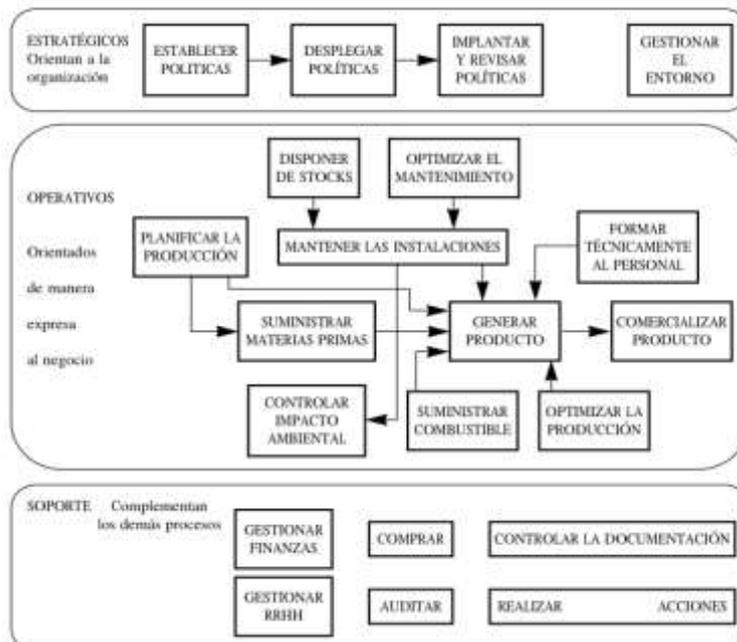


Figura 1.1: Mapa de procesos general. Fuente: Zaratiegui (1992:85)

Por otro lado, la gestión son las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable.

## **I.2. La cadena de valor y las actividades de relevancia estratégica, su clasificación y fundamentación.**

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de empresas y crear una base para la diferenciación. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar la fuente de ventaja competitiva y la cadena de valor se presenta como la herramienta básica para hacerla (Porter, 2015).

Con la aplicación de la cadena de valor se podrá optimizar el proceso productivo y aumentar la rentabilidad de la empresa a partir de la reducción de los costos. Es preciso señalar que una cadena de valor siempre será sensible a las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta como factores clave la calidad del producto, el tiempo de entrega y el flujo de información.

Según Castellanos (2007:17) desde que se detecta una demanda, se concibe el producto, aseguramos su logística, se produce, vende y el cliente disfruta servicios de postventa, todo constituye una estrecha cadena de actividades que pueden agregar valor a los ojos del cliente y costos para la empresa (...) el objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de cooperación, comunicación y coordinación (Chávez, 2012: 37)

Arguello y Olivero (2015:16) expresan que la cadena de valor es un modelo teórico que detalla todo el proceso de las actividades de una organización empresarial creando valor a los consumidores finales. En este modelo los agentes deben tener buenas relaciones con objetivos y estrategias comunes para aumentar la confianza entre los actores, creando una relación estratégica que beneficie a los agentes integrados en la cadena de valor.

La finalidad de analizar una cadena de valor, es conocer en detalle el funcionamiento de un proceso productivo desde el punto de vista tecnológico y económico; definir las posibilidades reales de mantener o generar competitividad; evaluar el impacto de los cambios en el entorno; evaluar la influencia de la situación económica nacional e internacional y definir agendas de trabajo conjuntas entre los agentes económicos que participan en la cadena (Trejo Téllez, de los Ríos Carmenado, Figueroa Sandoval, Gallego Moreno, & Morales Flores, 2011: 547)

La cadena de valor permite estudiar e identificar fuentes de ventajas competitivas a través del análisis relacional de las actividades de apoyo o secundarias con las actividades primarias, representando los nexos en la cadena de valor. Cada una de las actividades contribuye a que se sienten las bases de diferenciación en cuanto a las demás organizaciones que cohabitan en el mercado. Este proceso de identificación de las actividades con una importancia estratégica para obtener ventaja competitiva inicia a partir de la compra de la materia prima hasta llegar al consumidor, estudiando cuáles son las actividades que generan valor.

La cadena de valor ha sido definida como una combinación de procesos, funciones, actividades, relaciones y caminos a lo largo de los cuales los productos, servicios, información y transacciones financieras se mueven dentro y entre las empresas, involucrando todos y cada uno de los movimientos de estos desde el productor original al consumidos último y todo el personal de la empresa está involucrado en hacer que esto suceda (Gattorna, 2006).

El análisis de la cadena de valor es esencial para determinar dónde, exactamente, en la cadena del cliente se puede aumentar el valor, o rebajar los costos (Shank y Govindarajan, 1997: 65)

Las cadenas de valor que presentan un mejor rendimiento se caracterizan por ser ágiles en las respuestas a los cambios en los mercados modificando su estrategia, y alinearse los intereses de todas las empresas en la red de valor para que las compañías optimicen su rendimiento cuando maximizan sus intereses (Lee, 2004).

Según (Morillo, 2005) los vínculos internos de la cadena de valor surgen de la descomposición de las actividades empresariales, en búsqueda de fuentes de diferenciación y reducción de costos frente a los competidores, pues el análisis implica el conocimiento de todo el proceso productivo de la organización y la reestructuración del mismo en actividades creadoras de valor.

Una cadena de valor para la empresa es un sistema de actividades interdependientes, las cuales están conectadas por vínculos. Se crea cada vínculo cuando se realiza una actividad que afecta al costo o eficiencia de otra actividad, pero en conjunto optimizan la operación. Por ejemplo, el diseño de un producto y la materia prima pueden ser más costos, pero ambas actividades reducirán el costo de servicio de post venta (Kippenberger, 1997).

En términos competitivos, el VALOR es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto (Porter, 2015).

Además toda organización debe estar encaminada fundamentalmente a la creación de valor, teniendo en cuenta no solamente la generación de beneficios, sino, los costos en pos de generar beneficios.

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos como se muestra en la Figura 1.3:

- *Las actividades primarias;* son aquellas que tiene que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística, tanto interna como externa, la comercialización y los servicios de post – venta.
- *Las actividades de apoyo o soporte a las actividades primarias;* están compuestas por los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- *El margen;* es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En este marco entiéndase por actividades, el conjunto de tareas que generan costos y que son necesarias llevar a cabo para satisfacer necesidades de los clientes internos y externos. Las actividades difieren de las tareas, porque esta última representa un medio para alcanzar una actividad y la actividad es un fin en sí misma y agrega valor.



**Figura 1.3.- Cadena de valor genérica** Fuente: Porter (1998: 56–57)

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta por nueve categorías de actividades genéricas, Figura 1.3, que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa en particular, reflejando las actividades específicas que desempeñan.

La cadena de valor está compuesta por dos grandes grupos de actividades; el grupo de las actividades primarias y el grupo de las actividades de apoyo a la cadena. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total, considerando este criterio como base, se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- *Logística interna:* conformada por las actividades de recepción, almacenaje y manipulación de las materias primas, control de inventarios, programación de vehículos, devoluciones, entre otros.
- *Operaciones:* compuesta por la transformación de las materias primas hasta llegar a la terminación del producto final, ejemplo, mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación.
- *Logística externa:* asociadas con las actividades de recepción, almacenamiento y distribución del producto final a los clientes, control de inventarios, así como la operación de vehículos de entrega.

- *Marketing y ventas*: actividades relacionadas con la promoción del producto por diferentes vías que motiven al cliente a la compra del mismo. Por ejemplo: publicidad, promoción, fuerza de ventas, precio y relaciones con medios y canales.
- *Servicios*: conformada por las actividades que propician mantener e incrementar el valor del producto después de la venta, como la instalación, reparación, entrenamiento en el uso, repuestos y ajustes o calibración así como el sistema de garantía.

#### **Actividades de apoyo.**

Estas actividades están agrupadas en cuatro categorías y representan el soporte a las actividades primarias o principales. Para definir las actividades de soporte o apoyo al negocio, se emplea el mismo criterio utilizando la definición de las operaciones o actividades de apoyo de la empresa, definiéndose así las siguientes:

- *Abastecimiento o compras*: compuesta por aquellas actividades que apoyan la adquisición de los insumos empleados en la cadena de valor de la empresa, suministros y artículos consumibles, así como los activos.
- *Desarrollo de la tecnología*: integrada por aquellas actividades enmarcadas en la búsqueda y desarrollo del intelecto y superación para adquirirlas. Cada actividad de la cadena de valor requiere de procedimientos y entradas tecnológicas precisas, que van desde la elaboración de un documento hasta las reflejadas en el producto final. Uso correcto de los sistemas automatizados que requieren de previa investigación y capacitación.
- *Recursos Humanos*: constituida por las actividades de gestión de la fuerza de trabajo como elemento indispensable presente tanto en las actividades principales como en las de apoyo a la cadena de valor, selección y contratación, capacitación, autocontrol, seguridad y salud del trabajo, autocontrol, estimulación moral y material.
- *Infraestructura*: compuesta por las actividades de la dirección general, la planificación, los sistemas de información, finanzas, contabilidad, asesoría legal, así como la gestión de la calidad.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente de la ventaja competitiva:

- *Directas*: Actividades implicadas directamente en la creación de valor para el cliente.
- *Indirectas*: Actividades que propician el funcionamiento de las actividades directas en una base continua.
- *Seguro de calidad*: Actividades que aseguran la calidad de otras actividades.

#### **Enfoque metodológico en tres etapas para la construcción de la Cadena de Valor.**

En los estudios efectuados por Michael Porter, se definen las siguientes etapas para la elaboración de la Cadena de Valor en la empresa:

**Primera etapa** : La construcción de la Cadena de Valor de la producción implica la asignación de costos, ingresos y activos a cada actividad generadora de valor, en función de verificar las distintas actividades dentro de la Cadena de Valor y relacionar los costos operativos, ingresos por ventas y los activos para las actividades individuales creadoras de valor.

El factor clave para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular. La cadena de valor de una industria o un sector industrial es demasiado amplia, lo que puede dificultar la identificación de las fuentes importantes de ventajas competitivas.

**Segunda etapa**: Determinar los generadores de costos asociados a cada actividad de valor, pero en un contexto estratégico amplio. Estos se clasifican en:

Generadores de costos estructurales: relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales.

Las áreas que incluyen los generadores de costos estructurales son: escala, extensión (grado de integración vertical), experiencia, tecnología y complejidad (cantidad de productos o servicios diversos ofrecidos).

Generadores de costos de ejecución: se asocian a la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio al cliente exitosamente.

Para la determinación de estas causales es necesario tener en cuenta: la participación de los empleados, la administración de la calidad total, el empleo de la capacidad, la eficiencia en la disposición dentro de la producción y la configuración del producto.

Vinculación con proveedores y clientes.

Porter (2015), divide las actividades de la organización en:

- Básicas o de línea: son las generadoras de costos de ejecución.
- Soporte: son las generadoras de costos estructurales.

**Tercera etapa:** Desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto puede ser alcanzado de dos maneras distintas.

1.- Controlando los generadores de costos mejor que nuestros competidores: existen tres formas de hacerlo:

Por medio de una reducción de costos, manteniendo el valor.

A través del incremento del valor en la actividad, manteniendo los costos constantes.

Mediante la reducción de los activos vinculados a la actividad, manteniendo los costos y el valor constantes.

En estas etapas el sistema de gestión de costos es determinante para el proceso de toma de decisiones. El mismo debe proporcionar una guía que permita mejorar la Cadena de Valor, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, hasta tanto sea posible.

Alcanzar esto requiere de una profunda comprensión no sólo de la Cadena de Valor Interna propia, sino también la de los competidores.

2.- Mediante la reconfiguración de la Cadena de Valor, para continuar con el enfoque de gerenciar la existente mejor que la competencia, lo que requiere de un esfuerzo superior, pero se obtienen mayores resultados.

### **I.3. Las fuentes de ventajas competitivas.**

La obtención de una ventaja estratégicamente competitiva se puede conseguir mediante el estudio de la cadena de valor, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado (Bastardo y Ruz, 2012: 1) (...) la ventaja puede ser cualquier elemento que distinga favorablemente a una empresa o sus productos de los competidores, desde el punto de vista de sus clientes o usuarios finales (Fahey, 1989)

Para abordar lo referido a la ventaja competitiva es necesario destacar que el término de competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, a un sector económico o a un país. Aun cuando puede afirmarse que la idea general de ese concepto es similar entre los estudiosos del tema, no tan fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición.

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable de un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra todas las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Porter, 2015).

(...) en cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas. El poder colectivo de estas cinco fuerzas determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital (Porter, 2015).

- **Competidores potenciales:** la posibilidad de que una empresa (competidor) decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada, tales como economías de escala, diferenciación de productos, ventajas en producción y distribución, así como el efecto de aprendizaje y experiencia.
- **Rivalidad entre competidores:** la intensidad de la competencia depende de lo atractivo que sea el sector. Cuando existen muchas empresas que compiten dentro del mismo sector y sus productos son poco diferenciados, conduce a una reducción de precios, que lógicamente se revierte en menores beneficios. La mayor o menor rivalidad depende entre otros factores del grado de concentración, diferenciación de productos, barreras de salidas y de entrada.
- **Productos sustitutos:** la posible existencia de productos sustitutos pasan a incrementar la intensidad de la competencia. El grado de diferenciación influye en la preferencia de los clientes en aceptar sustitutos; existen productos sustitutos cuyos costos, calidades y rendimientos son superiores lo que hace que la demanda crezca en detrimento de los productos tradicionales. De lo anterior se deriva que la innovación tecnológica está estrechamente relacionado con el fenómeno de sustitución.
- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes pueden hacer bajar las utilidades al aumentar sus exigencias: precios más bajos, mayores requisitos de calidad, un mejor servicio, extensión de los tiempos de garantías y de pagos. Los clientes aumentan su poder de negociación cuando pueden cambiar fácilmente de proveedor, el producto no es

diferenciado, se devengan pocas utilidades, si las compras representan un porcentaje elevado en las ventas del proveedor.

- **Poder de negociación de los proveedores:** las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son similares a las de los clientes. La existencia de productos sustitutos puede reducir el poder de negociación de un proveedor de productos existentes. El poder de negociación aumenta cuando el sector está compuesto por pocas empresas y es menos numeroso que el sector al que vende y también cuando la empresa que compra no es importante para ellos.

Los factores clave del éxito para el desarrollo de la Cadena de Valor constituyen también fuente de ventajas competitivas. Porter (1980) plantea que mientras la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, dicha empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, para aumentar su rentabilidad y mejorar su competitividad a largo plazo. Estas posiciones son las competencias, los recursos y los triunfos de la empresa (que debe lograr para alcanzar el éxito en un negocio determinado).

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra (Porter, 2015).

Existen dos tipos básicos de ventajas competitivas; liderazgo en costo y diferenciación.

**Ventajas de costo:** conjunto de actividades en la Cadena de Valor Interna que tienen influencia en el costo total de las actividades de producción de la empresa (costo de los bienes y servicios), las cuales tienen efectos que pueden determinar fuentes potenciales de ventajas de costos, por ejemplo: recursos humanos, tecnología, política de compras, sistema de dirección, sistema logístico, procesos productivos, sistema de distribución, etc.

**Ventajas por diferenciación:** capacidad de la empresa para diferenciar sus productos de la competencia y diferenciar su imagen, según las distintas actividades de sus competidores o para satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes potenciales.

Los tipos de ventajas competitivas antes mencionadas combinadas con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas a fin de lograr el desempeño sobre el promedio de un sector industrial.

Para obtener la ventaja competitiva la empresa deberá elegir qué tipo de ventaja competitiva busca lograr. Estas tres estrategias genéricas para lograr el desempeño promedio en un sector industrial son llamadas: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

**El liderazgo en costo:** bajo esta estrategia el propósito fundamental es ser el productor de menor costo en un sector industrial. Para lograr lo precitado es necesario que los productos se caractericen por tener un diseño de costos bajos, contar con tecnología de avanzada, una fuente llena de mano de obra barata y con un alto estándar de capacitación.

Los productos que venden son típicos, sin muchos adornos, lo cual propicia costos bajos. Lógicamente el hecho de mantener costos bajos origina mayores rendimientos para la empresa. Aunque la Empresa escoja esta estrategia no debe prescindir de las bases de diferenciación en relación a sus competidores, el producto ofertado debe ser visto por los compradores como aceptable. Si el producto no es aceptado o comparable será necesario ofrecer precios inferiores a los de sus competidores para lograr ventas.

**Diferenciación:** el objetivo de esta estrategia es que la empresa sea única en un sector industrial, complementado con otras particularidades valoradas por un grupo de clientes con necesidades particulares. El producto que ofrece es único y posee características valiosas que son de gran importancia para muchos compradores. Sin embargo la exclusividad de esta oferta normalmente conlleva a costos elevados para lograrlo y consecuentemente precios altos. La Empresa logrará un desempeño superior si el precio logrado excede cualquier costo incurrido por ser único.

**Enfoque:** la empresa se desempeña en un ámbito estrecho de competencia al seleccionar un determinado segmento del sector industrial, a fin de servir a este segmento con la exclusión de otros. Esta estrategia tiene dos variantes, el enfoque de costo y el enfoque de diferenciación. El enfoque de costo busca una ventaja de costo en un segmento blanco u objetivo para explotar las diferencias en cuanto al comportamiento de los costos, mientras que, el enfoque de diferenciación persigue lograr diferenciación en un segmento blanco explotando las necesidades específicas de los compradores.

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario que los compradores del segmento objetivo presenten necesidades inusitadas o simplemente que la producción y entrega sirva mejor al

segmento objetivo sea diferente de los otros segmentos dentro del sector industrial. El enfocador toma ventaja con mayor efectividad al centrarse en un segmento específico, a diferencia de los competidores que se desempeñan en un ámbito más amplio.

Hay muchos caminos que conducen a alcanzar ventaja competitiva, pero el más elemental es proporcionar a los compradores su percepción como valor superior: un buen producto a bajo precio; un producto superior por el que vale la pena pagar o una oferta con el mejor valor representativo de una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicios y venta; creando una base para la diferenciación. Esto nace de una apropiada cadena de valor, en la que los departamentos que forman parte del proceso de producción del producto o servicio funcionen de forma coordinada y coherente en pro de realizar las actividades en el menor tiempo, al menor costo, con una alta calidad, con el mejor precio, en un ambiente óptimo de trabajo en equipo dirigido a la obtención de objetivos comunes de la organización (León Valbuena, 2013).

Castro Monge (2010) manifiesta que los factores calidad, precio e innovación, se pueden implementar como parte de una estrategia diferenciadora donde se canalicen los recursos y capacidades, para obtener mejores desempeños de corto y largo plazo. El factor calidad dará el soporte de una alta prestación del producto como confianza, duración como atributo principal; el precio debe estar por debajo del principal competidor y la innovación debe llevarse a cabo en procesos y productos.

Una ventaja competitiva puede surgir del empleo de una fuerza de trabajo competente y capacitada, teniendo en cuenta que el factor humano, como elemento que forma parte de la empresa y que está presente en todos los subsistemas, constituye sin lugar a dudas un elemento esencial para el desarrollo de cada uno de los procesos. Por otro lado, la calidad es clave en este aspecto; ofertar productos con una calidad óptima logrará satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir sus expectativas y despertar nuevas necesidades.

## **II. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO METOTOLÓGICO.**

### **II.1 Principales características técnico – organizativas de la Unidad Empresarial de Base Cárnico Bayamo.**

La Empresa Cárnica Granma en su estructura organizativa actual cuenta con cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB) (tres productivas y una de logística) y la Unidad de Dirección. Las UEBs productivas radican en los municipios de Bayamo, Manzanillo y Niquero y representan el 55 %, el 31 % y el 14 % de las operaciones de la empresa respectivamente.

La misión de esta Empresa consiste en satisfacer necesidades alimentarias demandadas por el mercado; produciendo y comercializando carne fresca de res y cerdo, conservas no herméticas y otros derivados; enmarcados en un clima participativo, de compromiso y eficiencia; aprovechando una fuerza técnica altamente calificada, que fomenta la gestión tecnológica dentro de un ambiente de desarrollo sostenible, calidad y seguridad.

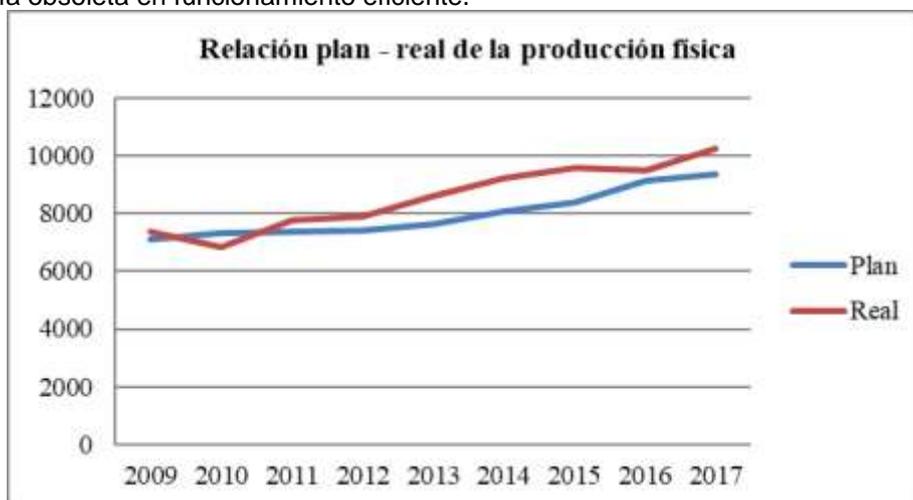
La investigación fue desarrollada particularmente en la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Cárnico Bayamo”, teniendo en cuenta que representa el 55% de la producción total de la Empresa. Está constituida en su estructura organizativa por el área de dirección, el grupo contable financiero, el grupo de gestión de capital humano, el área de mantenimiento (dos brigadas); el área comercial compuesta por 4 brigadas, un grupo de transporte y el almacén de insumos. El área productiva está formada por el grupo de producción y 10 brigadas con diferentes propósitos en la manufactura.

La UEB cuenta con una plantilla aprobada de 311 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 97% (303 trabajadores). El estado actual de la composición de la plantilla, atendiendo a diversos elementos. A partir del análisis de la fuerza laboral se llegó a las siguientes conclusiones:

- De la plantilla cubierta el 20% son mujeres y el 80% hombres.
- El 82% de la fuerza laboral posee nivel medio superior o nivel universitario.
- El 40% de los cuadros son mujeres.
- El 23% de los trabajadores están en el rango entre 36 a 45 años de edad.
- La edad promedio de los trabajadores es de 46 años y la máxima de 71.
- El 53% de los trabajadores tienen más 11 años de experiencia en la UEB.
- Existen 12 trabajadores contratados por tiempo determinado por necesidad de la producción y los servicios.
- El 49% de los trabajadores están vinculados directamente a la producción.

Sin lugar a dudas, uno de los indicadores más importantes en una entidad manufacturera es la producción, por lo anterior, se realizó un análisis tendencial de su comportamiento en nueve años. Esta presenta un ritmo de crecimiento anual, excepto en los años 2010 y 2016 en que decreció en 530 y 69 toneladas, respectivamente, con respecto al año anterior. Sin embargo, en los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2017 creció con respecto al año anterior en 896, 142, 708, 613, 371 y 731 toneladas, respectivamente. El incremento más significativo de este indicador tuvo lugar en el año 2017, siendo los renglones más representativos la carne de res en bandas y las carnes en conservas, representando un 38 y un 35%, respectivamente de la producción física total en este año, originado fundamentalmente por la oferta de ganado porcino que ha constituido la materia prima de mayor disponibilidad.

Lógicamente, ligado a lo anterior, se hace necesario comprobar el cumplimiento del plan como se muestra en el gráfico 2.1, considerando que los planes constituyen las metas a conseguir y en este sentido, la entidad objeto de estudio los ha sobrecumplido, con excepción del año 2010, donde hubo un incumplimiento del 6%, originado fundamentalmente por interrupciones en el proceso productivo a causa de fallas tecnológicas y el incumplimiento de los proveedores de materias primas en ese momento. La sostenibilidad en el cumplimiento del plan y el incremento de la producción obedece a los niveles de gestión en el abastecimiento de las materias primas cárnicas fundamentales, el aprovechamiento máximo de los insumos cárnicos y el fuerte movimiento de innovadores y racionalizadores que se empeñan en mantener la tecnología obsoleta en funcionamiento eficiente.



**Gráfico 2.1 Relación plan – real de la producción física en los últimos nueve años.**

## **II.2 Procedimiento para la construcción de la Cadena de Valor Genérica de la UEB “Cárnico Bayamo”.**

Tomando en consideración que la herramienta Cadena de Valor fue creada por Michael Porter en 1980, para obtener fuentes de ventajas competitivas y es el más conocido hasta la actualidad, el procedimiento para el diseño de la Cadena de Valor en la UEB Cárnico Bayamo tendrá como base los aportes teóricos plasmados por este autor en su obra “Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”. La definición, clasificación y agrupación de las actividades, así como el análisis de la cadena de valor tendrán su basamento en el criterio antes mencionado, aunque se incorporarán otros elementos metodológicos para enriquecer el procedimiento genérico descrito por Porter.

El procedimiento quedó compuesto por cinco pasos como se muestra a continuación:

**Paso 1:** Identificar las etapas del proceso productivo.

**Paso 2:** Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan o favorecen el proceso productivo.

**Paso 3:** Realizar la identificación, clasificación y agrupación de las actividades de acuerdo a las categorías genéricas.

**Paso 4:** Representar la cadena de valor genérica de la entidad objeto de estudio.

**Paso 5:** Mostrar las principales fuentes de ventajas competitivas.

## **III.1 Diseño de la cadena de valor genérica en la UEB Cárnico Bayamo a través de la aplicación del procedimiento presentado.**

**Paso 1:** Etapas del proceso productivo.

En la entidad se procesan dos materias primas fundamentales, el ganado bovino y el porcino en pie, y en su proceso de transformación emergen varios productos y subproductos por lo que se puede decir que nos encontramos en presencia de una producción conjunta. El ciclo productivo de las materias primas fundamentales a grandes rasgos está compuesto por las siguientes etapas:



Figura 2.1 Etapas del flujo productivo en la UEB Cárnico Bayamo. Fuente: elaboración propia.

**Recepción y estabulación en corrales:** Esta etapa tiene como objetivo recepcionar, pesar y estabular los animales procedentes de las empresas agropecuarias que reúnen los requisitos sanitarios para proceder a su sacrificio. Los animales deben permanecer entre 12 y 24 horas en reposo antes del sacrificio para mitigar los efectos del estrés. En esta etapa se emplean básculas de plataforma semiautomática o mecánica de 0 a 15 toneladas y varas eléctricas para el traslado de los animales. La empresa cuenta con 5 corrales para recepcionar el ganado y mantener un control por proveedor, de modo tal, que el ganado que presente problemas sanitarios se pueda determinar su origen.

**Sacrificio:** Antes de acometer las diferentes operaciones concernientes a esta etapa es necesario pesar el ganado, con el objetivo de determinar la merma en corral. El proceso de transformación del ganado bovino y porcino está compuesto por varias operaciones, a partir de las cuales se van obteniendo los diferentes productos y subproductos, dando lugar a la primera producción conjunta. El producto principal obtenido en esta etapa es la banda de cerdo y res, sin embargo, el hígado, por su valor de venta se ha convertido en un producto principal.

Este proceso de manufactura múltiple da como resultado 10 subproductos; existen productos y subproductos que pasan directamente a inventario de artículos terminados, a diferencia de otros que por el tipo de cliente deben pasar por el proceso de empaque y etiquetado. En el caso de los aprovechamientos industriales comestibles y la sangre se transfieren a empacadora para ser utilizados como insumos en la conformación de masas y morcillas. La canal de res y cerdo se transfiere para el área de deshuese y seccionado (proceso de manufactura común B), con el objetivo de obtener diferentes productos y subproductos derivados de este proceso. Sin embargo, en el caso del cerdo la canal se puede vender como tal.

El contenido de cada una de las operaciones que conforman la etapa de sacrificio se describe seguidamente:

1. *Duchado:* se realiza para eliminar suciedades de la piel del animal, empleando tuberías con sistema de aspersión durante 15 a 30 minutos.
2. *Aturdimiento:* se hace para insensibilizar al animal sin llegar a producir la muerte, facilitando el desangrado, empleando la vara eléctrica de 75 a 200 volt y correderas para el izaje del animal.
3. *Desangrado:* esta operación tiene como objetivo extraer la mayor cantidad de sangre posible del cuerpo del animal en dependencia de su peso en pie. Toda vez que el animal es colgado, se le da un corte en la región comprendida entre el pecho y el cuello, realizando la incisión en las arterias carótidas y venas yugulares, este corte se prolonga en dirección a la cabeza para facilitar la salida de la sangre. Se emplea en esta operación cuchillo tubular o cuchillos de acero inoxidable, tanque recolector de sangre y winches de izar.
4. *Corte de cabeza y patas:* posterior al desangre se procede al corte de la cabeza por la articulación entre el occipital y la primera vértebra cervical (atlas). Luego se lleva para el proceso de limpieza e inspección veterinaria. Aquí también se procede al corte de las patas traseras por la zona de la rótula.
5. *Pre – desuello y desuello:* se procede a la separación de la piel del cuerpo del animal. La retirada de la piel comienza con el desollado de la parte frontal de la cabeza, eliminando la piel de: muslos, nalgas, vientre, costillar y partes genitales. Luego se realiza la apertura ventral para el desollado del tórax, antebrazo, pecho, espalda y paleta, seguidamente se efectúa el desuello de forma mecánica por tracción y se retira el animal.
6. *Evisceración:* se extraen las vísceras de las cavidades torácica y abdominal del cuerpo del animal en el menor tiempo posible. El operario realiza un corte desde el ano hasta el pecho

por la línea media del abdomen, luego con un cuchillo se abre el pecho hasta el área donde se realizó la puñalada. Seguidamente se efectúa la extracción de las vísceras abdominales (estómagos e intestinos), procediendo a cortar el estómago en la región del diafragma. Luego se extraen las torácicas (tráquea, corazón, diafragma y pulmones), se recogen en carros patos de forma independiente y se trasladan al área de subproductos para su evaluación por parte de los técnicos del servicio de inspección veterinaria.

7. *Bandeo*: una vez concluida la evisceración queda conformada la carcasa, la cual se inspecciona por los veterinarios y posteriormente se divide en dos, convertida en dos canales relativamente iguales empleando un hacha.
8. *Limpieza de canales*: en esta operación sólo se efectúa la limpieza seca, que consiste en eliminar el pellejo blanco, rabo, restos de coágulos, degolladeros y sebo.
9. *Pesaje*: las canales se sitúan en la pesa aérea para determinar el rendimiento de las mismas.

La mayoría de las operaciones realizadas en función del sacrificio de la res coinciden con la del ganado porcino, en el caso de este último se adicionan las operaciones de escaldado, depilado, retoque y chamuscado y se elimina la operación de pre – desuello y desuello, que solo se realiza para el sacrificio de la res.

**Deshuese y seccionado:** En esta etapa tiene lugar el segundo proceso conjunto, ya que, en la faena de transformación de las bandas o canales resultan varios productos y subproductos. Para llevar a cabo esta fase se procede al cuarteo de las bandas y destazadura de los cuartos de res y seccionado de las canales de cerdo, a fin de obtener la carne de primera y segunda categoría, en el caso de la res así como los subproductos. Toda vez que se van obteniendo las carnes, se procede a efectuar el pesaje, para así determinar el rendimiento en el deshuese. La carne de res de primera se comercializa en diferentes cortes, por lo anterior debe pasar por un procesamiento adicional en el área de Empacadora. De igual manera, los productos obtenidos del cerdo pueden pasar a formar parte de los insumos para la producción de otros productos.

En el caso del cerdo se obtiene carne deshuesada, hueso, costilla, lomo, pierna, paleta, tocineta, entre otros. Particularmente los productos pierna, paleta, lomo y tocineta pueden pasar por el procesamiento adicional de horneado o comercializarse como producto fresco.

Varios de los productos y subproductos obtenidos del deshuese pasan directamente para la venta, sin embargo, aquellos productos que se comercializarán en divisa o formarán parte de las materias primas para la conformación de otras producciones necesitan de un procesamiento adicional, para ello, es necesario refrigerarlos para su posterior transformación en productos terminados o insumo en la industria procesadora de carne de res y cerdo. Los diferentes cortes de carnes que no cumplan con los estándares de calidad para su comercialización se trasladarán como insumo para la conformación de otras producciones.

**Industrialización:** En esta etapa se procesan la carne de cerdo y otros productos y subproductos del sacrificio de cerdo, así como los que se originan del sacrificio y deshuese del ganado bovino y los aprovechamientos comestibles. Este proceso tiene lugar en la industria procesadora de carnes de res y cerdo (Empacadora). Aquí se producen las carnes en conservas (salados, ahumados, embutidos y otros), así como la masa para croquetas.

**Paso 2:** Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan o favorecen el proceso productivo.

Tabla 2.1. Principales factores internos y externos que afectan o favorecen el proceso productivo.

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Alta experiencia laboral de los trabajadores vinculados directamente a la producción en la UEB.</p> <p>F2: Se cuenta con la fuerza de trabajo capacitada, comprometida y con un alto sentido de pertenencia.</p> <p>F3: La existencia de un grupo electrógeno garantiza la energía para la estabilidad del proceso productivo.</p> <p>F4: Se dispone de un filtro sanitario que garantiza la seguridad biológica, calidad e</p>	<p>D1: Tecnología obsoleta.</p> <p>D2: Carencia de medios de pesaje, lo que limita la determinación de la merma antes del sacrificio.</p> <p>D3: Limitada capacidad productiva en el proceso de sacrificio.</p> <p>D4: Insuficiente gestión para el abastecimiento de las materias primas no cárnicas.</p> <p>D5: Inexistencia de un equipo de trabajo que garantice la estabilidad de recursos en apoyo al mantenimiento preventivo.</p>

<p>inocuidad de los alimentos.  F5: Alta capacidad de gestión que garantiza estabilidad en el abastecimiento de las materias primas cárnicas.  F6: Los productos comercializados en la UEB cuentan con el certificado de licencia sanitaria.  F7: Reconocimiento del nivel de calidad alcanzado por las producciones destinadas a las cadenas de tiendas en divisa y polos turísticos.  F8: Estar insertados en el proyecto "Agrocadenas" como municipio.</p>	
<b>Análisis externo</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>A1: Crisis económica que atraviesa el mundo que afecta la llegada de suministros.  A2: Insuficiente cantidad de ganado vacuno especializado en la producción de carne en manos de los productores.  A3: Incumplimiento de las normas técnicas por parte de los proveedores en el momento de la selección de los animales para la entrega a la industria.</p>	<p>O1: El desarrollo del sector ganadero como prioridad del gobierno cubano, para garantizar la producción de alimentos.  O2: La política del país favorece la entrega de tierras en usufructo para la ganadería, con prioridad para el ganado vacuno.  O4: Fortalecimiento de la producción de envases y embalajes que requiere el sector alimentario.  O5: Disponer de clientes garantizados por la alta demanda de los productos que comercializa la UEB.  O6: Facilidad para la superación y capacitación de dirigentes y trabajadores.  O7: Presencia de instituciones internacionales que financian proyectos de colaboración y favorecen la entrega de útiles y medios para la producción.</p>

**Paso 3:** Realizar la identificación, clasificación y agrupación de las actividades de acuerdo a las categorías genéricas.

La clasificación y agrupación de las actividades se realizó tomando como base la cadena de valor genérica fundamentada por Porter (1980), donde se utilizaron en su totalidad las categorías de las actividades de apoyo, sin embargo, en el caso de las actividades principales sólo se emplearon cuatro categorías genéricas (logística interna, operaciones, logística externa y mercadotecnia y ventas) de acuerdo a las especificidades de la UEB.

**Actividades primarias:**

❖ **Logística interna.**

- Recepción y control de las materias primas cárnicas.
- Recepción de materias primas no cárnicas.
- Salida y despacho de inventarios.

❖ **Operaciones.**

- Sacrificio de ganado bovino.
- Sacrificio de ganado porcino.
- Obtención de subproductos.
- Seccionado y deshuese de cerdo.
- Deshuese de res.
- Producción de embutidos.
- Producción de ahumados.
- Producción de salados.
- Producción de otras carnes en conservas.
- Producción de masa para croqueta.
- Control y conservación de materias primas (insumo industria).

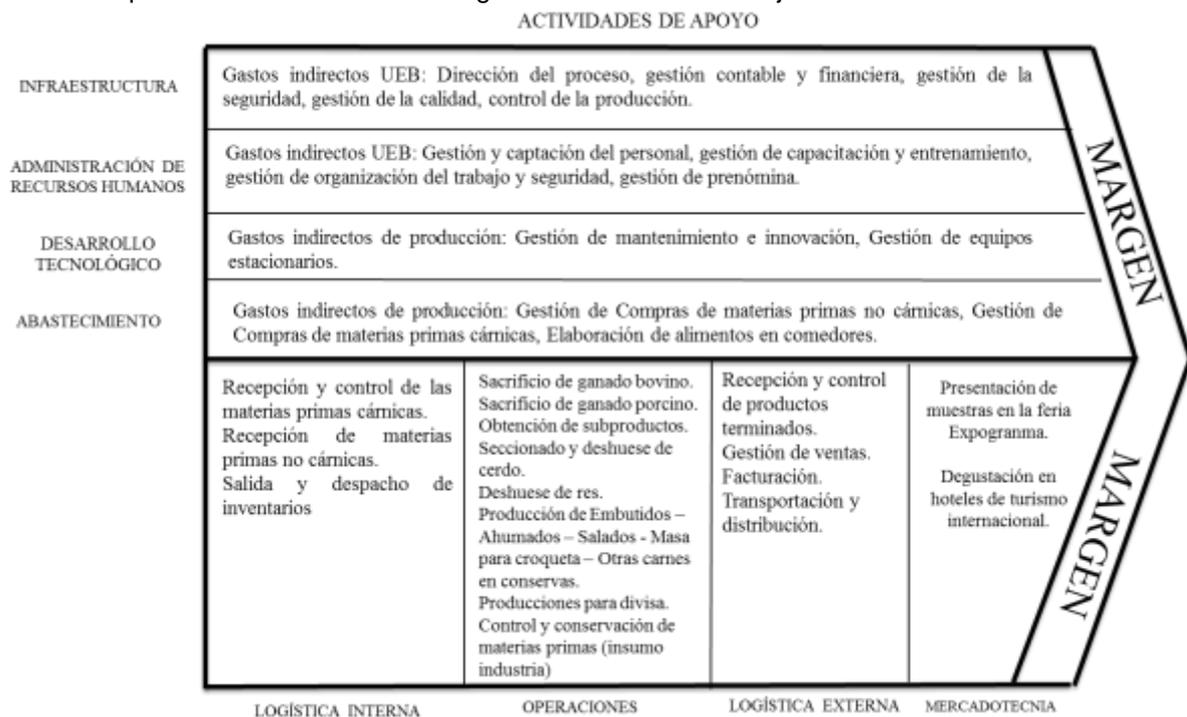
❖ **Logística externa.**

- Recepción y control de productos terminados.
- Gestión de ventas.
- Facturación.
- Transportación y distribución.
- ❖ **Mercadotecnia y ventas.**
  - Presentación de muestras de productos en la feria “Expogramma”.
  - Degustación en Hoteles de turismo internacional.

**Actividades de apoyo:**

- ❖ **Infraestructura.**
  - Dirección de proceso.
  - Gestión Contable y financiera.
  - Gestión de la seguridad.
  - Gestión de la calidad.
  - Control de la producción.
- ❖ **Administración de recursos humanos.**
  - Gestión y captación del personal.
  - Gestión de capacitación y entrenamiento.
  - Gestión de organización del trabajo y seguridad.
  - Gestión de nómina.
- ❖ **Desarrollo tecnológico.**
  - Gestión de mantenimiento e innovación.
  - Gestión de equipos estacionarios.
- ❖ **Abastecimiento.**
  - Gestión y compras de materias primas no cárnicas.
  - Gestión y compras de materias primas cárnicas.
  - Elaboración de alimentos en comedores.

**Paso 4:** Representar la cadena de valor genérica de la entidad objeto de estudio.



**Figura 2.1** Cadena de valor genérica de la UEB Cárnico Bayamo. Fuente: elaboración propia.

**Paso 5:** Mostrar las principales fuentes de ventajas competitivas.

**Ventajas asociadas a la fuerza de trabajo.**

- Alta experiencia laboral en la entidad.
- Colectivo motivado, cohesionado y con alto sentido de pertenencia, evidenciado en el fuerte movimiento de innovadores y racionalizadores para mantener en funcionamiento la tecnología disponible.

- Alto nivel de escolarización del personal que permite asimilar tecnologías de avanzada y trabajar por mantener funcionando la entidad.
- Especialización del personal en sus labores específicas.
- Prioridad en la capacitación de la fuerza de trabajo, potenciando el desempeño de los trabajadores en los procesos.

**Ventajas asociadas a las producciones.**

- Se encuentra dentro de las empresas que más producción industrial originan, a pesar de que la disponibilidad de carnes es inferior a otras.
- Líder en la producción de embutidos de sangre, aun cuando se encuentra entre las que menos ganado sacrifican.
- Líder en la producción de masa para croqueta, a partir de la industrialización de insumos cárnicos.
- Forma parte de las cuatro empresas que más ahumados produce, encontrándose dentro de las que menos carne de cerdo en bandas dispone. La producción de este rubro tiene como ventajas más significativas que se reduce el nivel de deshuese, la demanda de equipos, otras materias primas o insumos y elevados gastos energéticos. Además el hueso, la grasa y el colágeno que quedan al terminar de ahumar se venden formando parte de la pieza (pierna, lomo o paleta) a precios superiores que si son comercializados deshuesados. Por otro lado, una línea de ahumados no requiere mucho equipamiento porque generalmente se hornea con carbón vegetal, mucho más barato y disponible que el diésel, fuel oil o GLP.

**Ventajas asociadas a la calidad de las producciones:**

- Cumple las exigencias de calidad y poseen certificación internacional, por lo que se ha convertido en un fuerte competidor en el mercado en frontera.
- Reconocido prestigio que le permite comercializar sus productos, a partir de la solicitud de clientes en polos turísticos nacionales de alto estándar.
- A pesar de las limitaciones originadas por la tecnología obsoleta la eficiencia y calidad ubican a esta empresa entre las mejores de su tipo en el país.

**Ventajas en costos, a partir de:**

- Aprovechamiento máximo de las materias primas fundamentales, de donde se obtienen diferentes insumos como; tripas naturales, sangre, subproductos colágeno, carnosos, blando y blanco, ilustrado con los siguientes ejemplos:
  - Empleo de tripa natural, dejando de utilizar 50 kilómetros de tripas calibre 120, muy cara en el mercado internacional, sustituyendo la importación de esta materia prima. En el mercado interno el precio de esta materia prima es de 0,15664 pesos cada metro.
  - Producción de embutidos de sangre, a partir de la industrialización de la misma, la cual tiene cero costos y además no se vierte al medio, por lo que se limita la contaminación.
  - La producción de masa para croqueta, a partir de la industrialización de insumos cárnicos, que en Empresas similares se desechan, ahorrando 35 toneladas de masa deshuesada mecanizada (MDM), con un precio de compra 1,035 pesos por kilogramos, lo que permite un ahorro por este concepto 36 225.00 pesos.

## CONCLUSIONES:

1. La cadena de valor de la Unidad Empresarial de Base Cárnico Bayamo abarca en su totalidad las categorías de las actividades de apoyo, sin embargo, en el caso de las actividades principales sólo se emplearon cuatro categorías genéricas, excluyendo, de acuerdo a las especificidades de la entidad la categoría servicios de posventa.
2. Se pudo comprobar a través del análisis de la Matriz de Factores Internos y Externos que existe una situación favorable para el proceso productivo de la UEB teniendo en cuenta que predominan las fortalezas y oportunidades, en relación a las debilidades y amenazas de dicho proceso.
3. El procedimiento elaborado sobre la base del enfoque metodológico en tres etapas planteado por Porter (1980) permite construir la Cadena de Valor en la UEB e identificar las fuentes de ventajas competitivas vinculadas a sus producciones, además aporta los elementos necesarios para el diseño de un Sistema de Costo Basado en Actividades.
4. A partir de la construcción de la cadena de valor genérica de la entidad se identificaron cuatro grupos que contemplan las ventajas competitivas más significativas asociadas a la fuerza de trabajo, la producción, la calidad y los costos.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

- Acevedo Suárez, J. A. (2001). El enfoque a procesos. Un reto al desarrollo organizacional.
- Arguello, A. C., & Olivero, M. I. (2015). *Análisis de la cadena de valor del café convencional periodo 2012-2013*. Managua: Seminario de Graduación para optar por el título de Licenciatura en Economía Agrícola. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Bastardo B, J. y. R. J., Sonia. (2012). *La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial.*, Universidad de Oriente.
- Castellanos Cruz, R. (2007). Pensamiento, herramientas y acción del estratega. *La Habana:[s.n.]*.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.
- Chávez, J. C. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, OAXACA*. El Observatorio de la Economía Latinoamericana. Universidad de Málaga, España. 1-181. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/index.htm>.
- Fahey, L. (1989). Discovering your firm's strongest competitive advantage. In L. Fahey (ed.). Ciudad: editorial.
- Gattorna, J. (2006). Supply chains are Business. *Supply Chain Management Review*, 10 (No 6), 42-49.
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fe de Bogotá: Ediciones Mc Graw-Hill. Interamericana S.A.,.
- Kippenberger, T. (1997). "The value chain: the original breakthrough," *The Antidote*, vol. 2, pp. 7-10.
- Lee, H. L. (2004). The triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review* (Octubre), 102-112.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2).
- MINAG. (2015). PLAN ESTRATEGICO CARNE VACUNA
- Morillo, M. C. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas Medianas Industrias. *Actualidad Contable FACES*, 53-70.
- Nova, A. (2012). La agricultura cubana y el actual proceso de transformaciones económicas. *DESDE LA ISLA Una Perspectiva Original sobre Eventos en Cuba*, 09, 1.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Shank, J. y. G., Vijay. (1997). Gerencia Estratégica de Costos. La Nueva Herramienta para Desarrollar una Ventaja Competitiva. Colombia, editorial Norma S.A. pp 1-118.

Trejo Téllez, B. I., de los Ríos Carmenado, I., Figueroa Sandoval, B., Gallego Moreno, F. J., & Morales Flores, F. J. (2011). Análisis de la cadena de valor del queso mancheco en cuenca, España. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícola*, 2(4), 545-557.

Zaratiegui, J. R. (1992). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industria*, VI, 81-87.