

Procedimiento para el cierre de la cadena productiva de la carne bovina en entidades pecuarias

Procedure for the closure of the production chain of bovine meat in livestock entities



Madelayne Alvarez Iriban¹, Álvaro Celestino Alonso Vázquez², Carlos César Torres Páez³

¹Licenciada en Economía. Especialista Principal Unidad Empresarial de Base Empacadora de Carnes El Canal. Cuba. Correo electrónico: ecanal@geleca.co.cu

²Doctor en Ciencias Veterinarias, Máster en Producción Animal para la zona tropical. Especialista de Desarrollo de la Empresa Pecuaria Genética "Camilo Cienfuegos". Cuba. Correo electrónico: alonsoalvaroc@gmail.com

³Doctor en Ciencias Económicas. Director del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: carlosc@upr.edu.cu

Recibido: 3 de septiembre 2019.

Aprobado: 4 de octubre 2019.

RESUMEN

La gestión en el cierre de la cadena productiva de la carne bovina constituye en la actualidad un imperativo al que se debe dedicar esfuerzos, dentro del sector ganadero, a causa de los desafíos que imponen los escenarios de industrialización y marketing a nivel internacional y nacional, unido al actual llamado de perfeccionar el modelo económico y social cubano. La presencia de un procedimiento que viabilice dicha gestión se convierte en una potente herramienta a disposición de los decisores involucrados en dicho proceso, sobre todo, aquellos que se enfocan en el cierre de las cadenas productivas. El presente trabajo tiene como objetivo: proponer un procedimiento que, desde una visión sistémica, responda a la realidad empresarial del sector estatal pecuario de la carne bovina, en el cierre de la cadena productiva hasta el consumidor final, con incremento de valor agregado. A partir de las premisas

ABSTRACT

The management in the closing of the productive chain of the bovine meat constitutes at present an imperative to which efforts must be dedicated, within the cattle sector, because of the challenges imposed by the scenarios of industrialization and marketing at international and national level, together with the current call to improve the Cuban economic and social model. The presence of a procedure that makes such management viable becomes a powerful tool at the disposal of the decision makers involved in this process, especially those who focus on the closure of production chains. The objective of this work is to propose a procedure that, from a systemic vision, responds to the enterprise reality of the state bovine meat sector, in the closing of the productive chain until the final consumer, with added value. From the premises and objectives that make up the proposed procedure, composed of two closely

y objetivos que conforman el procedimiento propuesto, compuesto por dos etapas estrechamente interrelacionadas, en las que se articula el mapa de cierre de cadenas, con el diagrama de procesos determinados, fue posible identificar los actores y procesos más relevantes dentro de cada eslabón del cierre de la cadena de la carne bovina. Esta interrelación permitió contar con una solución praxis a la gestión, en el cierre de cadenas productivas dentro del municipio de Consolación del Sur.

Palabras claves: cierre de cadenas; encadenamiento productivo; ganadería; gestión; procedimiento cierre de cadenas

interrelated stages, in which the map of chain closure is articulated, with the diagram of determined processes, it was possible to identify the most relevant actors and processes within each link of the closure of the bovine chain. This interrelation made it possible to have a practical management solution for the closure of production chains within the municipality of Consolación del Sur.

Keywords: chain closure; productive linking; livestock; management; chain closure procedure

INTRODUCCIÓN

El estudio del cierre de la cadena productiva representa un factor que influye de manera determinante en el funcionamiento de los procesos productivos. Para las condiciones de Cuba, dentro del sector agropecuario, la tendencia en los últimos decenios ha estado más orientada a potenciar la producción de leche, que la de carne bovina, renglón este que destina sus producciones, mayoritariamente, a garantizar volúmenes que tienen como destino los sectores priorizados y vulnerables de la sociedad (niños, ancianos, embarazadas y hospitalizados), además de producir excedentes que se destinan a los mercados en divisa, con el propósito de minimizar importaciones y brindar una mayor liquidez para quienes impulsan este tipo de ganadería.

Desde la valoración de Pyke (1994), la formación de cadenas permite que la cooperación entre las empresas sea una forma importante de incrementar sus capacidades individuales. La cooperación puede ser justificada por varios motivos; uno de ellos es compartir información e ideas, habilidades y tecnologías que, en

combinación, permiten implementar innovaciones en los procesos de producción, además de nuevos productos que podrían derivarse de la combinación de técnicas tradicionales por parte de una empresa con las innovaciones introducidas, haciéndolos por sí mismo más competitivos y atractivos para el mercado.

Según Gomes, Valle y Neves (2002), las cadenas productivas constituyen conjuntos de actores sociales-grupos de actores sociales, involucrados en los diferentes eslabones de una cadena productiva-interactivos, tales como sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto y subproductos de la cadena. Los actores sociales de cada cadena productiva, pueden presentar un comportamiento cooperativo o conflictivo entre sí, en situaciones diversas.

En tal sentido, resulta de vital importancia, en el contexto de la

economía cubana actual, el logro de un camino hacia un proceso de gestión, en el cierre de la cadena productiva de la carne bovina, que promueva cambios sustanciales en los modos de actuar y de proyectarse, en función de una gestión eficiente y eficaz que a su vez fortalezca y haga incrementar los más altos valores ético-profesionales.

A partir de lo anterior, se define como objetivo central del trabajo: proponer un procedimiento que, desde una visión sistémica, responda a la realidad empresarial del sector estatal pecuario, con énfasis en el cierre de la cadena productiva de la carne bovina, la integración de actores directos e indirectos implicados en los diferentes eslabones hasta el consumidor final.

MATERIALES Y MÉTODOS

En correspondencia con la esencia del trabajo, el procedimiento que se propone está dirigido a la interrelación de cuatro dimensiones fundamentales: la socioeconómica, la jurídico-administrativa, la ambiental y político institucional. Su diseño se realiza, fundamentalmente, a través de la Investigación-Acción-Participación, métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos, procedimientos y técnicas utilizadas se encuentran:

- El método histórico-lógico, aplicado para determinar los antecedentes teórico-metodológicos de la gestión en el cierre de cadenas, evolución de estos términos y su relación con el desarrollo socioeconómico del país.
- El análisis y síntesis, utilizado como procedimiento para el estudio de los diferentes aspectos relacionados con el cierre de la cadena productiva de la carne bovina y su relación con la gestión

económica; en este caso concreto de las empresas pecuarias, dentro del sector agropecuario.

- El método sistémico, el cual facilita caracterizar el objeto y el campo de acción de la investigación al precisar los elementos constitutivos y las relaciones que entre ellos se establecen.

Por su parte, los métodos empíricos que se precisaron son:

- La observación científica. Se usó observación participante y no participante y el grupo focal aplicado a consejos de dirección, juntas directivas, en consultas entre el gobierno y los investigadores y en las reuniones con asesores y especialistas para evaluar las características de los procesos de cierre de cadenas y la gestión de la misma, así como su contribución a la preparación de los directivos, desde una visión sistémica y participativa.
- El análisis documental, que consistió en el estudio de las resoluciones y documentos que legitiman los procesos de formación y las normas jurídicas que viabilizan el diseño e implementación del procedimiento para el cierre de la cadena productiva de la carne bovina.
- La entrevista, realizada a los diferentes expertos sobre el tema. La entrevista semiestructurada y la entrevista en profundidad a cuadros, especialistas y asesores para confirmar la importancia del tema y de su enriquecimiento teórico.
- Otra de las técnicas de investigación usada fue la consulta a especialistas, que permitió corroborar la realidad del problema planteado y la veracidad de la solución que se

proponen desde diferentes concepciones.

- Según el objeto de estudio, se elaboró el listado de las necesidades de información, relacionadas con el cierre de cadena productiva, y se definieron las fuentes de información a utilizar. Se diseñó un instrumento que contenía preguntas cerradas dicotómicas y con varias alternativas de respuestas con 32 ítems, relacionados con el cierre de

cadena productiva de la carne bovina. Los resultados se recogieron en plantillas previamente elaboradas en Microsoft Excel para la recopilación y procesamiento de los datos obtenidos.

- De igual forma, la investigación se apoyó en diálogos semiestructurados a grupos enfocados para llegar a definir los factores claves de la creación del valor dentro del cierre de la cadena de la carne bovina.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la literatura especializada, se pueden encontrar diferentes definiciones de "cadenas productivas". Una de ellas enunciada por Van der Heyden y Camacho (2006), considera a la cadena productiva como la "estrategia por medio de la cual los actores sociales, que intervienen en la producción, comercialización y transformación de un producto o especie, interactúan de manera organizada, buscando agregar valor a los productos agrarios hasta colocarlos a disposición de los consumidores finales, lo que permite, de esta manera, la eficiencia colectiva".

La descripción simplificada de los eslabones que componen la cadena productiva de la carne se muestra en la figura 1. Esta visión simplificada de la cadena se corresponde con los resultados informados por Porres (2013), Espinosa (2015) y Fornesi y Alonso (2017), aunque estos autores solo realizaron estudios a la cadena de valor de la carne vacuna a nivel nacional y local con ganado de doble propósito, sin llegar a tipificar el cierre de la cadena; de ahí que adolecen de la tipificación para alcanzar el cierre de cadena de la carne bovina que se realiza en la presente investigación.

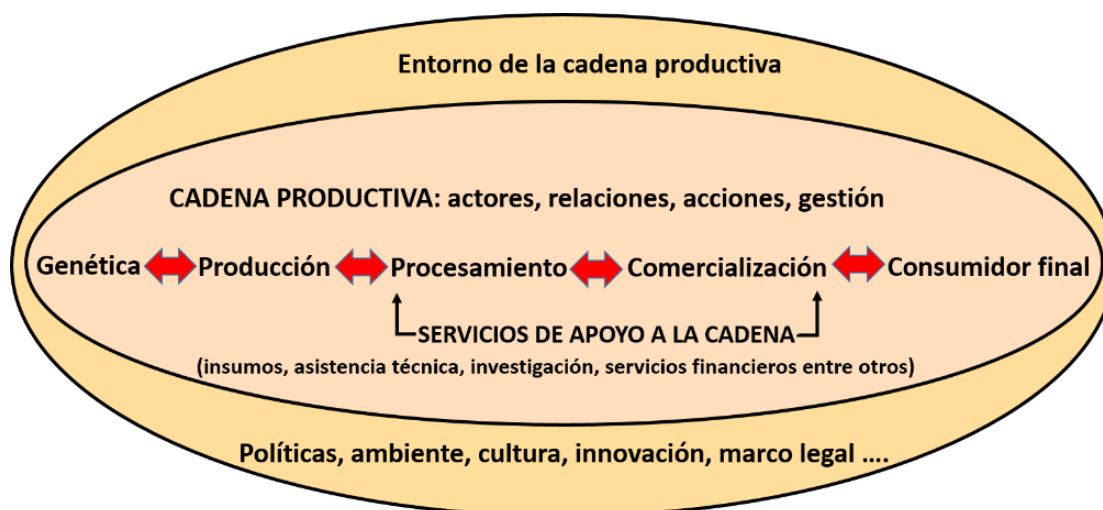


Fig. 1 - Esquema simplificado de cadena productiva
Fuente: Elaboración propia a partir de Fornesi y Alonso (2017)

Para el cierre de la cadena productiva, a consideración de Briz y de Felipe (2003), cada día se exige un mayor esfuerzo a los agentes económicos participantes en el circuito comercial para que adapten sus estrategias y actuaciones al medio socioeconómico en el que se desenvuelven y adopten las nuevas tecnologías de información y comunicación; de ahí que Van der Heyden y otros (2004), sostiene que la gestión de la cadena comercial viene siendo tema de interés en las últimas décadas.

Dentro del cierre de la cadena (servicios de apoyo a la cadena) fueron identificados un amplio grupo de actores indirectos que asumen las funciones de regulación y de provisión de servicios e insumos, entre los que se destacan el Ministerio de la Agricultura (entidades pecuarias que se dedican a ceba bovina), el Ministerio de la Industria Alimentaria, el Ministerio del Comercio Interior, el Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba.

El encadenamiento productivo en la cadena de la carne bovina no siempre tiene un enfoque de cierre de cadena al organizarse bajo un marco de análisis integral, en dependencia de actores o intermediarios que intervienen en el contexto general; por ende, en muchos casos, se obvian los niveles de competitividad y equidad que velen por el logro de la satisfacción del consumidor final.

A partir de ello, en la presente investigación, para el cierre de la cadena de la carne bovina en el municipio de Consolación del Sur, provincia de Pinar del Río, el eslabón de producción a nivel de industria y comercialización es considerado como primario y, a la vez, el más complejo en el cierre de la cadena productiva de la carne bovina, pues es ahí donde se alcanzan los patrones óptimos de calidad y cantidad mediante la incorporación de cortes de carne

deshuesada, que permiten la gestión en el cierre de cadena hasta el consumidor final (figura 2).

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, que contiene los ítems relacionados con el cierre de cadena productiva y procesados a través de las plantillas de Microsoft Excel, se pudo determinar que, en el eslabón industria, el 87,5 % de las opiniones obtenidas considera que las producciones que se logran tienen buena calidad; en tanto, el 12,5 % la considera como regular. Entre las causas que originan tales resultados, están los incumplimientos encontrados en los convenios contractuales establecidos con las entidades de apoyo (entidades pecuarias que se dedican a ceba bovina) al incumplirse con la garantía de las cantidades acordadas, la calidad de los bovinos enviados a matadero y la inestabilidad en el abastecimiento de implementos para el faenado de los animales a sacrificar en la industria, lo que genera inestabilidad en el flujo, razón que motiva la insatisfacción con los servicios de apoyo al cierre de la cadena de la carne bovina.

En el eslabón de distribución y comercialización, se encontró un 75 % de los servicios calificados con buena calidad, mientras el 25 % considera de regular la calidad de los mismos. Las principales causas se centran en la inestabilidad de insumos para el envase y embalaje de los cortes especiales y la obsolescencia del medio de transporte refrigerado existente en la entidad.

A estas valoraciones, se une una recopilación sobre los servicios de desarrollo empresarial existente en el cierre de la cadena para la producción de la carne bovina, para conocer los vacíos en los servicios de apoyo, aplicando las metodologías de Van der Heyden y otros (2004) y Martino Vinci (2014), sin encontrar, hasta el momento, reportes de estudios en esta etapa del cierre de la

cadena productiva de la carne bovina, en la literatura consultada.

La comercialización mayorista que realiza la industria, en el municipio Consolación del Sur, logra la venta de sus producciones a las entidades mayoristas pertenecientes al Turismo y las cadenas de tiendas recaudadoras de divisa (TRD), convirtiéndose ambas en los actores principales de esta etapa, que asumen el comercio minorista de las producciones obtenidas en la Unidad Empresarial de Base Empacadora de Carnes "El Canal", en cumplimiento del encargo social de comercialización para lo que fueron creadas; ello deja brechas en el cierre de cadena productiva de la carne bovina en la industria "El Canal", al no poder evaluar el nivel de satisfacción del cliente final, dentro de la cadena.

De forma general, el circuito de comercialización es el eslabón con mayor dificultad dentro de la actual cadena de la carne bovina en el municipio de Consolación del Sur, ya que las instancias antes mencionadas funcionan como intermediarios en el proceso de comercialización de los productos que se generan en la industria; de ahí que sean los actores principales dentro del cierre de la cadena productiva y de valor en el

proceso de distribución, ante los clientes finales.

Este particular repercute fuertemente en el enfoque de cierre de ciclo con el consumidor final, lo que dificulta medir el nivel de satisfacción alcanzado con los parámetros establecidos en costos y calidad del producto, sin embargo, la inserción de la entidad donde se realizan las producciones a las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL), que abogan por el aprovechamiento de recursos endógenos permite la apertura de una tienda especializada en la venta de cortes de carne de res en el municipio de Consolación del Sur y así contribuye a cerrar el ciclo de cara al cliente final.

El estudio detallado del circuito de comercialización en la cadena productiva, de la carne bovina, permitió determinar las etapas de incremento de creación de valor al producto y satisfacción al consumidor final, dentro del cierre de esta cadena, lo que favorece los factores de éxitos, representados en el mapa de flujo horizontal (figura 2), donde se identifica cada uno de los procesos que definen las actividades principales con un enfoque de cierre, el cual permite una visualización efectiva de los eslabones incorporados a este procedimiento.

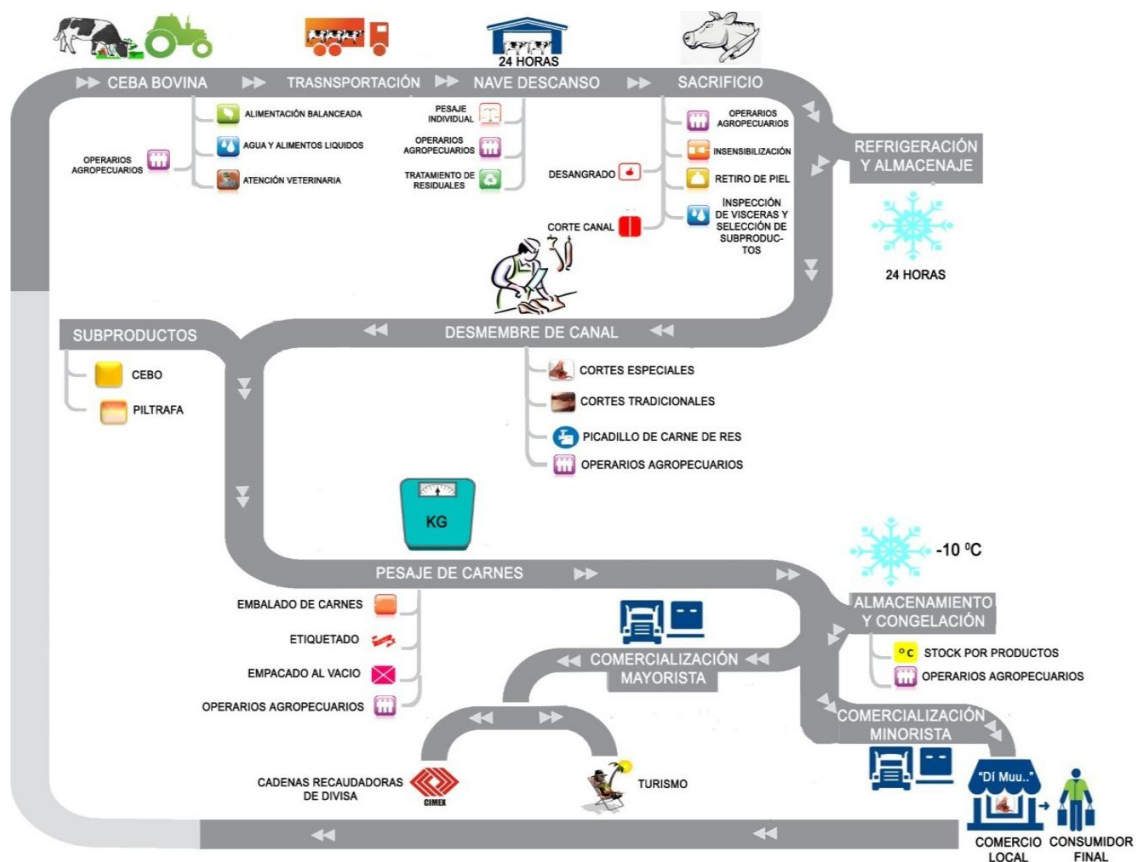


Fig. 2 - Mapa de cierre de cadena productiva de la carne bovina

Fuente: Elaboración propia

En la literatura más contemporánea, no resulta habitual encontrar un mapa de cierre de cadenas productivas de la carne bovina en Empresas Pecuarias, solo descripciones de procedimientos y mapeo de la cadena productiva de la carne vacuna; tal es el caso de los aportes realizados por Antúnez y Ferrer (2016) y Fornesi (2017), al describir diagramas de determinados procesos de la cadena de la carne bovina o de un producto específico de esta cadena.

Según las exigencias de un procedimiento, que responda a particularidades del proceso de cierre de cadena en la carne bovina, en entidades pecuarias, el sugerido es una extensión del propuesto por Fornesi (2017), que solo realiza un análisis profundo dentro de la cadena de la carne bovina en los eslabones de producción y genética; en tanto la comercialización solo la analizó

teniendo en cuenta los clientes mayoristas (intermediarios) que adquieren el producto de la industria; ello impide llegar a conocer el nivel de satisfacción del consumidor final.

El procedimiento se estructura en dos etapas generales que implican, a su vez, cinco pasos, los cuales, en su conjunto, permiten gestionar el cierre de la cadena de la carne bovina en entidades pecuarias. Por cada etapa, se plantea el objetivo, los pasos y su descripción, así como los objetivos, técnicas, responsable y tiempo aproximado de duración de cada paso y una breve explicación de cómo se deben aplicar estas técnicas. Los objetivos de cada etapa del procedimiento se muestran a continuación:

Para el procedimiento propuesto, se determinaron dos etapas de creación de valor, a las que se les denominó:

- **Etapas I: Posicionamiento de cortes especializados de carne bovina (Desmembre de canal)**

Objetivo: Alcanzar, mediante los cortes especializados que se realizarán, el posicionamiento en el mercado de la carne bovina para su comercialización hasta el consumidor final, verificando el cumplimiento de las premisas establecidas.

- **Etapas II: Distribución y comercialización minorista**

Objetivo: Potenciar, con altos estándares de calidad, los cortes especializados de carne bovina, aprovechando las políticas territoriales de desarrollo local, con la apertura de la carnicería "Di Muu..." como comercio local.

La primera etapa, como ya se mencionó, se articula con el resultado descrito por Fornesi (2017) para la cadena de la carne bovina en el municipio Consolación del Sur; se entrelaza a partir del sacrificio de los bovinos hasta el desmembre para obtener los cortes especiales, con énfasis en la diferenciación de piezas tradicionales y especiales, correspondientes al despiece, fase por la que transita la canal en frío, (1er factor de éxito) al relacionarse con la limpieza, calidad y terneza de la carne que espera el cliente, proveniente de animales jóvenes, en óptimas condiciones de salud.

Los cortes especiales tradicionales realizados a la carne en canal (2do factor de éxito) se corresponden con la expectativa del cliente; para ello, se analizan las características de los mismos, sus gustos y preferencias en carnes, lo que ha permitido implementar, dentro del cierre de la cadena de la carne

bovina, nuevos cortes especiales. Estos simples atributos que toman en consideración la opinión del cliente hacen que el mismo considere diferente y exclusivo el producto que se le ofrece lo que permite mayor trazabilidad al mismo.

Por otro lado, las nuevas formas de envasar el producto por cortes, la presencia que se le da para su comercialización, unido al etiquetado que se realiza bajo la marca registrada "El Canal", constituyen el (3er factor de éxito), valores agregados que se le incorporan bajo las normas de calidad establecidas.

La segunda etapa del procedimiento se inicia con la distribución a la red minorista, creada a partir del proyecto IMDL (Carnicería Especializada "Di Muu...") y culmina con la comercialización a los clientes o consumidores finales que adquieren el producto. Aquí los factores clave de éxito en la creación del valor se vinculan a la consistencia y regularidad del suministro de carne (1er factor de éxito) acorde a los estándares convenidos y las exigencias del cliente referente a la presentación de los productos comercializados; el posicionamiento de la marca registrada "El Canal" en el mercado (2do factor de éxito), así como al mantenimiento y consolidación de las relaciones con los clientes (3er factor de éxito) para que los productos lleguen a los consumidores finales con los requerimientos y la calidad demandada a partir del conocimiento del nivel de satisfacción de cada uno de los clientes finales del producto.

El resultado permitió identificar y determinar las etapas de creación del valor y los factores de éxito en el cierre de cadena de la carne bovina, en el municipio Consolación del Sur, los que de manera similar son informados por Fornesi & Alonso (2017), quienes aplicaron esta técnica a la cadena de valor de la carne bovina y no se encontraron en la literatura reportes

similares, aplicados al cierre de cadena productiva de la carne vacuna.

A modo de conclusión, se puede inferir que el estudio del cierre de cadena productiva de la carne vacuna, en el municipio de Consolación del Sur, permitió identificar los actores y procesos más relevantes dentro de cada eslabón de la misma, la calidad de los servicios de apoyo a la cadena en la producción a nivel de industria y las

etapas de creación de valor, hasta llegar al consumidor final, así como sus factores de éxito. Ello ha permitido, además de contribuir al desarrollo local del municipio, poder realizar diferentes mejoras en la creación de valor al producto, orientadas a alcanzar la máxima satisfacción del cliente final. El logro alcanzado responde a líneas estratégicas recogidas en la Estrategia de Desarrollo del municipio Consolación del Sur, lo cual contribuye a fortalecer el desarrollo y autonomía del territorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez Saiz, V. I., & Ferrer Castañedo, M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15(2).
<https://doi.org/10.15304/rips.15.2.3383>
- Briz Escribano, J., & de Felipe Boente, I. (2003). *Seguridad alimentaria y trazabilidad*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado a partir de <http://www.fao.org/docs/eims/upload/5063/britz.pdf>
- Espinosa, A. Z. (2015). *Análisis económico en la ganadería vacuna con enfoque de cadena de valor* (Licenciatura en Economía). Universidad de La Habana, La Habana.
- Fornesi, F. M., & Alonso, A. C. (2017). Cadena de valor de la carne vacuna en el municipio Consolación del Sur. *Avances*, 19(3), 227-239.
- Fornesi Ferreira, F. M. (2017). *Estrategia para el desarrollo de la cadena de valor de la carne vacuna en el municipio Consolación del Sur* (Maestría en Dirección). Universidad de
- Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río. Recuperado a partir de <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3155>
- Gomes de Castro, A. M., Valle Lima, S. M., & Neves Cristo, C. M. (2002). Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. *Revista Espacios*, 23(2). Recuperado a partir de <https://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230211.html>
- Martino Vinci, A. H. (2014). *Hacia una gestión con enfoque de cadena. Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico*. La Habana.
- Porres, G. (2013). *La cadena de valor agregado de la ganadería vacuna en Cuba. Elementos a considerar para su proyección estratégica* (Licenciatura en Economía). Universidad de La Habana, La Habana.
- Pyke, F. (1994). *Small firms, technical services, and inter-firm cooperation*. Geneva, Switzerland: International Institute for Labour Studies.

Van der Heyden, D., & Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas* (2.^a ed.). Quito: Ruralter.

Van der Heyden, D., Camacho, P., Marlin, C., & Salazar, M. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Madelayne Alvarez Iriban, Álvaro Celestino Alonso Vázquez, Carlos César Torres Páez