

LA CADENA DE VALOR INTERNA EN EL ACOPIO, BENEFICIO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ

THE INTERNAL VALUE CHAIN IN THE COLLECTION, PROCESSING AND MARKETING OF COFFEE

Dra. Maricela Arias-Madrazo¹, Lic. Onel Fuentes-Hechavarría^{II}

marias@eco.uo.edu.cu

¹Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba. ^{II}Empresa Integral Forestal Guamá, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

Las pérdidas de los últimos años en la actividad cafetalera en la provincia Santiago de Cuba y en particular en la Unidad de Base Empresarial Café (UEB Café) de la Empresa Agropecuaria Taíno, exigen de la búsqueda inmediata de las causas y medidas que permitan revertir las pérdidas en ganancia. La no respuesta de la UEB Café a los incesantes cambios tanto tecnológicos como informativos de la organización al entorno, caracterizada por un sistema contable deficiente que no gestiona los costos, sólo los acumula, priorizando al producto y no a las actividades consumidoras de recursos, unido a la carencia de un marco de actuación acorde con la necesidad de desarrollo empresarial, son los factores que se han incidido en las pérdidas. Enfocar los costos estratégicamente fundamentando las decisiones de los directivos a generar utilidades, partiendo de la cadena de valor, constituye el objetivo de este artículo, para lo cual se emplearon técnicas de gestión estratégica de costos y sus métodos específicos.

Palabras clave: cadena de valor, costo estratégico, gestión de costos, factores claves de éxito, utilidad.

Abstract

The losses of recent years in the coffee industry in the province of Santiago de Cuba and in particular Business Unit Base Café (Café UEB) Taíno Agricultural Company, require the immediate search for the causes and measures to reverse losses into profit. The UEB no response to the incessant changes Café technological and organizational information to the environment, characterized by a poor accounting system that manages costs, only accumulates, giving priority to the product and not resource-consuming activities, coupled to the lack of a framework consistent with the need for business development are the factors that have influenced the losses. Focus strategically costs basing decisions of managers to generate profits, based on the value chain, is the focus of this article, for which techniques were used strategic management of costs and their specific methods.

Keywords: value chain, strategic cost, cost management, key success factors, utility.

Introducción

El acelerado desarrollo tecnológico, la intensificación de la competencia a nivel global con su marcada orientación al cliente, la reducción del ciclo

de vida de los productos y el incesante incremento de la automatización, han generado cambios en las estrategias de los negocios y los objetivos empresariales. Adaptar las estrategias y objetivos de las empresas y dar respuestas a esas exigencias

requieren de rapidez y de la aplicación de herramientas de dirección, gestión e información acorde con estos.

En ese sentido muchas de las disciplinas de las ciencias económicas y de la administración han respondido, dotando a los directivos y sus organizaciones de valiosos procedimientos, técnicas, herramientas e información que respaldan y garantizan la respuesta a los necesarios cambios. Sin embargo la Contabilidad y su sistema de registro y gestión de la información han quedado rezagadas, en particular la contabilidad de costos. Aunque ya en la década de los años 90 del pasado siglo, se comienza a desarrollar de forma más coherente y sistemática la llamada Gestión Estratégica de Costos (GEC), que sin dudas es la que permite atemperar los cambios en las organizaciones, su misión, visión y enfoque con la información contable requerida, la mayoría de las empresas cubanas siguen con sistemas tradicionales incongruentes con los cambios.

Las empresas cubanas con sistemas de costos, lo tienen basados en los métodos tradicionales, donde existe un alejamiento total entre la estrategia de la organización y la forma de registrar y gestionar sus resultados; otras lamentablemente ni siquiera tienen implantado un sistema de costo. Si bien los sistemas de costos tradicionales son válidos pues satisfacen las necesidades de algunas empresas en correspondencia a su tipo y volumen de producción, hoy se requiere del cambio, que objetivos, misión, información y estrategias marchen como un todo; de ahí la necesidad de aplicar sistemas de costos que partan y respondan a la estrategia empresarial.

La cadena de valor como pilar metodológico de la gestión estratégica de costo.

En la década de los años 90 del pasado siglo, se comienza a desarrollar de forma más coherente y sistemática la llamada Gestión Estratégica de Costos, la que significa un nuevo enfoque para la contabilidad de costos y su alineación con la estrategia empresarial.

La Gestión Estratégica de Costos (GEC) es el proceso que parte, desde la planificación, implementación, desarrollo y control de estrategias relativas al uso de los recursos materiales, humanos y financieros a todos los niveles de la organización, vinculándola con su misión y objetivos estratégicos

fundamentales, es decir es el proceso que optimiza el procedimiento de cálculo y asignación de los costos coherentemente con la misión, visión y estrategia empresarial.

En la UEB Café resulta evidente que el sistema contable tradicional en las condiciones actuales es inoperante y debe ser sustituido, partiendo de las características del acopio, beneficio y venta de café, objetivo central de la entidad.

Para lograrlo primero hay que crear las bases del sistema, el que descansa en el posicionamiento estratégico en términos de costo, la cadena de valor y los inductores o causales de costo, los que interrelacionados entre sí y con la ayuda de las herramientas de la GEC, determinarán el modo de actuar de la empresa en función de la gerencia de sus costos.

Se trata de dotar a la UEB Café de una herramienta para gestionar estratégica y coherentemente sus costos y que responda a la actualización del modelo económico cubano. Por ello la determinación de los costos del acopio-beneficio-venta de café no puede seguir basado en el volumen de la producción, sino en fórmulas que permitan gestionarlo.

Al estudiar a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Café de la Empresa Agropecuaria Taino se pudieron identificar sus principales deficiencias, las que constituyen las causas de las pérdidas que han mantenido en los tres últimos años, reflejo de la gran contradicción existente entre la alta demanda del producto en el mercado nacional e internacional, la existencia de capacidades subutilizadas y los resultados negativos obtenidos. La no formulación correcta de la estrategia empresarial hasta la incorrecta determinación de los costos en cada una de las actividades y procesos que se desarrollan, desde la recepción del grano hasta la venta, unido a la situación climático-ambiental, son la expresión real de los desfavorables resultados alcanzados, que de no introducirse en breve plazo una estrategia que interrelacione todos los subsistemas de la organización, la tendencia será al incremento de los ya alcanzados resultados negativos.

El gráfico 1 sintetiza la relación entre estrategia empresarial, la GEC, sus bases y herramientas, punto

de partida para elaborar una estrategia integrada para la organización.

El posicionamiento estratégico permite definir la posición de la UEB en el acopio-beneficio-y venta del café en cuanto a costo se refiere. En este análisis

también se incluyen los factores claves del éxito (FCE) relacionados con el posicionamiento estratégico, los que se agrupan en tres grandes esferas: la innovación y el desarrollo (I+D), las relacionadas con las operaciones y el marketing.



Gráfico 1. La GEC, pilares y herramientas.

De los tres factores esenciales relacionados con la innovación y el desarrollo, o sea, la capacidad para innovar en los productos, para innovar en los procesos y para diseñar, en este estudio sólo se tendrá en cuenta la capacidad para innovar en los procesos, por ser el grupo asociado a los FCE de la unidad.

En el segundo grupo de FCE (operaciones) se incluye la capacidad para producir con calidad, con flexibilidad, para utilizar los activos fijos, y la capacidad para responder rápidamente a los cambios, todos ellos contemplados en este estudio. De los FCE concernientes al marketing en este caso se tendrán en cuenta la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la de ofrecer una información inteligente y atractiva del grano, por ser los que se corresponden a las características del proceso de entrega y venta de esta producción.

La cadena de valor como pilar esencial de la Gestión Estratégica de Costos, en este caso se cimienta en primer lugar en la definición de valor de Porter, que lo cataloga como "la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les

proporciona", y en segundo lugar en su propia concepción de cadena de valor. Porter considera que «la cadena de valor disgrega la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.»¹

El concepto de Porter, quién popularizara la cadena de valor, es pues esencial en este trabajo en el que se emplea como el conjunto de eslabones, que desde una visión integral y sistémica del ciclo económico-financiero-productivo-de venta, abordan la empresa desde el proveedor hasta el cliente final, no sólo con producciones de alta calidad, sino con una actuación sistemática y continuada por producto vendido. Analizar cada uno de los factores o causales que inciden en el costo de las actividades necesarias a desarrollar para lograr un producto o servicio, es la esencia del tercer pilar de la GEC, el análisis de los inductores o causales del costo.

Los inductores del costo constituyen aquel factor cuya incidencia origina un costo, y representa la causa fundamental de la actividad, por eso también son

¹ Porter, Michael E. «Ventajas Competitivas. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior». Editorial CECSA, 1985. pág. 54

conocidos como medidores de la actividad. Se clasifican en dos niveles esenciales, el primero asociado con la distribución del gasto al conjunto de actividades, y el segundo nivel lo forman los que son base de reparto del costo de las actividades a los productos. A su vez los inductores se clasifican en dos clases atendiendo al volumen de producción, los generadores o inductores o causales estructurales y los ejecucionales.

Los inductores estructurales relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Comprenden los generadores de escala, extensión (grado de la integración vertical), experiencia, tecnología y complejidad (número de distintos productos o servicios ofrecidos). **Los inductores ejecucionales**, relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente.

En el procedimiento se explican de cada grupo, aquellos que a consideración de los autores se deben proponer para la entidad de estudio y a partir de ellos elaborar la cadena de valor.

Procedimiento para elaborar la cadena de valor en la UEB Café de la Empresa Agropecuaria Taíno

El procedimiento para elaborar la cadena de valor de la UEB Café, como se dijo parte de la teoría de M. Porter y de aplicar el concepto de Centros de Actividades, en lugar del tradicional Centro de Costo, por adaptarse mejor el primero a la esencia de esta teoría basada en actividades, en la gestión del costo y en la búsqueda de ventajas competitivas generadas por cada actividad.

El procedimiento (ver anexo 1), comienza con el diagnóstico de la producción cafetalera en la provincia Santiago de Cuba y la incidencia de la UEB Café en ésta, hasta la determinación de sus ventajas competitivas a partir de los FCE según se describe en cada una de las etapas. A continuación se exponen los resultados para la UEB Café de la aplicación del procedimiento.

Etapa 1 Diagnóstico del comportamiento de la producción cafetalera en la provincia de Santiago de Cuba, específicamente en la Empresa Agropecuaria Taíno

La producción cafetalera en el país ha venido disminuyendo considerablemente incidiendo en este comportamiento la provincia Santiago de Cuba, y dentro de ella la UEB Café Taíno. Santiago de Cuba considerada como la mayor productora del aromático grano en el país, ha disminuido su producción desde la denominada cosecha record en 1982-1983 de 517 000 latas equivalente a 999,0 toneladas de café oro, hasta 47 568 latas que representa 89,71 toneladas café oro en la cosecha 2007-2008.

El comportamiento de la producción cafetalera en la provincia durante los años 2008 – 2011, equivale a una producción media anual de 2361,8t, mientras que la UEB Café Taíno produjo como media el 6,53 % de la provincia; al cierre de marzo del 2012 se reporta el 9,31 % de la provincia. Si se comparan los rendimientos industriales por latas en los años analizados la empresa alcanza el 94,8 % de la media provincial, debiendo trabajar para mejorar el rendimiento industrial considerado el más bajo de la provincia.

Las principales causas que provocaron esta situación son: bajo abastecimiento de materia prima (café cerezo) a la UEB, influenciado por insuficiente ejecución de las labores agrotécnicas al cultivo, inadecuado manejo de las plagas y enfermedades, poca o nula fertilización a las plantaciones, degradación de los suelos, insuficiente fuerza de trabajo, entrega de plantaciones a personal sin conocimiento de la actividad cafetalera, así como la carencia de materiales y tecnología obsoleta, entre otras.

La transportación del grano desde el campo a las despulpadoras y de estas a la planta de beneficio seco, generan mala calidad del producto, consecuencia del mal estado del transporte que no responde a las exigencias de una cosecha que se extiende entre 90 y 120 días ininterrumpidos. Por otra parte el déficit de animales de trabajo (mulos) para el traslado del café del campo hasta las despulpadoras, acarrea fermentación del cerezo, que en ocasiones no se puede despulpar, materializándose en un grano de mala calidad. Todas estas deficiencias unido a las

condiciones climáticas y otros factores objetivos de importancia relevante, relacionados con el insuficiente uso de las tecnologías de avanzada en la producción, la carencia de métodos y técnicas novedosas que perfeccionen los mecanismos de control económico, inciden y elevan la tendencia negativa manifiesta en la obtención del producto final: café oro.

Etapa No 2 Determinación y análisis de los actores del macro y micro entorno que interactúan en las producciones de la organización con mayor énfasis en la UEB Café

Este procedimiento permitió realizar el análisis interno y externo de la UEB, elaborar la matriz DAFO² y entregarle a la unidad todos los documentos relativos a su diseño estratégico. Después de haber analizado los factores internos y externos, los actores

del entorno, con la confección de la matriz DAFO se interrelacionaron los mismos, de manera que debilidades con oportunidades y amenazas con fortalezas fueron atenuadas, posibilitando definir los objetivos estratégicos y presentar explícitamente en documento la estrategia de la empresa y la UEB. De esta forma al concluir esta etapa y a través del trabajo en grupo y acorde con el proceso productivo quedan definidos los criterios para clasificar las actividades que se consideran de mayor importancia tanto primarias como secundarias que agregan valor al producto en la unidad.

El análisis realizado arrojó los resultados que de forma resumida se presentan, pues sólo se reflejan algunos de los elementos tanto internos como externos identificados.

TABLA 1. RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO A LA ENTIDAD

| Análisis Interno | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| Personal calificado y de experiencia en la producción. | Situación económica-financiera deteriorada con la presencia de grandes niveles de pérdidas. |
| Instalaciones y equipos que superan la capacidad productiva | Incumplimiento del plan de producción |
| El producto final cuenta con el tamaño, textura y otros atributos para lograr la competitividad | Insuficiente capacidad de almacenamiento en la planta de beneficio seco para la materia prima y producción terminada |
| Posee garantía de comercialización de todas las producciones. | Insuficiente fuerza de trabajo. |
| Contar con 107 mulos de trabajo para el traslado del café desde el campo a las despulpadoras | No cuenta con un sistema de gestión de la calidad, ni están los productos certificados |
| Análisis Externo | |
| Oportunidades | Amenazas |
| Estar enclavada en áreas con alturas superior a los 700 metros sobre el nivel medio del mar. | Por regulaciones estatales existe un solo cliente. |
| Buena aceptación por parte del cliente de las producciones | Muy bajo régimen de lluvia |
| Mercado seguro para la venta | Existencia de otras empresas con una tecnología más avanzada |
| Producción exportable que sustituye importaciones | Guerra biológica |
| Incremento de la demanda y los precios en el mercado internacional | No se tiene acceso a nuevas tecnologías |
| | Incremento de los precios de los recursos necesarios. |

² Matriz DAFO: Permite determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la entidad al realizar su análisis tanto interno como externo.

Etapa 3 Caracterización del proceso productivo y el sistema contable actual

Caracterización del proceso productivo actual

La caracterización del proceso productivo es un paso clave en la cadena de valor, comenzando el mismo desde el traslado con mulos ya sean propios de la empresa o de terceros de la materia prima del campo hasta las despulpadoras. Se habilitan dos puntos de recepción, los que se activan cuando se eleva la maduración, recogida y con ello los volúmenes de grano, "tirándose" el café hasta los mismos y desde ahí, con transporte automotor hasta las despulpadoras. El gasto originado lo asume la entidad; si es con transporte de tercero, se paga el servicio recibido, si el transporte automotor es de otra unidad de la empresa, se transfiere el gasto mediante la cuenta operaciones entre dependencia. Una vez en las despulpadoras se analiza el cerezo y se determina la calidad según lo establece la norma ramal; si posee las características para despulpar, se inicia la actividad de despulpe, seguido de la fermentación, lavado, escurrido y secado de forma natural. En caso de no reunir los requisitos para despulpar, se procede directamente al secado natural del cerezo, el que se realiza mediante el proceso de rebotear (ver glosario anexo) el grano cada 15 min hasta reducir la humedad al 12,5 %, luego se levanta del secadero y se envasa en sacos, concluyendo de esta forma el llamado beneficio húmedo.

El beneficio seco hasta llegar a producción terminada, se realiza en la planta de beneficio seco ubicada en el poblado Las Rodadas, dónde una vez recepcionado el cerezo, se determina el porcentaje de humedad, la que debe estar entre el 11,5 y 12,5 %; secándose el grano ya sea natural o artificial hasta llegar al óptimo de humedad, luego se comienza la molinación, que se inicia con escoger las impurezas, se muele, se envasa, se pesa y se traslada al almacén de producción terminada, para luego tomar la muestra que permite determinar el nivel de imperfección que el mismo posee y con esto determinar los precios de ventas, los que son inversamente proporcional a las imperfecciones.

Este paso del procedimiento es esencial, pues sólo el dominio del proceso y subprocesos de producción, permite clasificar los centros de actividad, las actividades generadoras de valor o no, y las tareas necesarias para su ejecución.

Caracterización del sistema contable actual

La contradicción entre los cambios tecnológicos y de la información y la contabilidad de costos tradicional se manifiesta explícitamente en la UEB Café, remarcado en las limitaciones del sistema de contabilidad de la unidad, específicamente del costo y su gestión, los que se evidencian en la distribución de los costos indirectos, en priorizar el costo del producto y no de las actividades para obtener el mismo, así como en la falta de un marco de actuación acorde con la realidad empresarial, es decir, se debe enfocar el problema hacia una Contabilidad de Gestión Estratégica, para fundamentar las decisiones de los directivos encaminadas a que la entidad genere utilidades en el futuro.

El sistema contable que tiene establecido la empresa y todas las UEB que la integran, es el CONEC, con un subsistema que está concebido solamente para el control de los gastos por procesos, lo que significa la no existencia de un sistema de costo. Las limitaciones del sistema van desde la no seguridad de la información, que puede alterar, borrar o modificar una operación dentro del mes después de ser captada implicando violaciones de las normas y principios contables, hasta la carencia de un sistema de costos para la producción cafetalera, que aún cuando se empleen algunos procedimientos para su cálculo, estos son insuficiente, afectando finalmente la toma de decisiones y la gestión empresarial.

De lo anterior se infiere la necesidad de elaborar y/o aplicar un sistema que realmente posibilite las informaciones contables, financieras y de gestión acorde a las exigencias que hoy vive el país, el que por ahora puede insertarse en las opciones del CONEC que se lleva en todas las dependencias de la agricultura, mientras se implemente un sistema integrado y de mayor alcance.

Etapa No. 4 Clasificación y agrupación de las actividades asociadas a cada categoría genérica

Esta etapa consta de dos pasos, en el primero de los cuales se clasifican las actividades de apoyo y en el segundo las actividades primarias, tanto unas como otras, agrupadas según la actividad genérica, en centros de actividad y por actividad, toda consecuencia del proceso productivo.

El centro de actividad sustituye al concepto tradicional de centro de costo por ajustarse a las

características de los sistemas de costo basado en actividades, cuya esencia radica en que un producto es el resultado de varias actividades tanto principales como de apoyo y son éstas las que consumen costos, que finalmente se transfieren al producto. La clasificación realizada resultado del trabajo en grupos, delimita 16 centros de actividad, de ellos 7 de apoyo y 9 primarios, con 37 actividades, de ellas 13 de apoyo y 24 primarias, tal y como se presenta en la tabla 2 y detalladas según el mapa de actividades.

TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

| ACTIVIDADES PRIMARIAS | Centro de Actividad | Actividades | ACTIVIDADES DE APOYO | Centro de Actividad | Actividades |
|------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------|
| Logística Interna | 3 | 8 | Infraestructura | 4 | 7 |
| Procesos productivos | 4 | 11 | Gestión de R. Humanos | 1 | 3 |
| Logística externa | 1 | 4 | Desarrollo tecnológico | 1 | 2 |
| Servicios generales | 1 | 1 | Abastecimiento | 1 | 1 |
| Sub total | 9 | 24 | Sub total | 7 | 13 |

Etapa No. 5 Descripción del Mapa de Actividades en el Acopio, Beneficio y Comercialización de Café

El mapa abarca todo el ciclo de las relaciones entre las funciones, los procesos y las actividades, evidenciándose su interrelación con el ciclo productivo del acopio, beneficio y comercialización del café, en él se detalla qué tareas se desarrollan en cada actividad como se ilustra en el **anexo No.2** y su utilidad práctica radica en que posibilita no sólo a los especialistas de la empresa, sino a las personas externas darle un seguimiento a cada uno de los procesos y actividades de la empresa, generadoras o no de valor y consecuentemente tomar las decisiones oportunas relacionadas con el costo.

Etapa No. 6 Determinación de los generadores de la competitividad que regulan cada actividad de valor

En esta etapa se determinaron los inductores de costo, factores generadores del costo en las diferentes actividades y causa principal de éstos. Seguidamente

se presentan los inductores estructurales y los ejecucionales identificados (ver anexo 2).

Determinación de los Inductores estructurales

Escala: expresa la capacidad gradual y creciente de la entidad para elevar los resultados. En este caso se propone por su alcance el indicador Rendimiento de la Inversión (ROI) el que se determina como:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100\%$$

Aplicable sólo cuando la entidad vuelva a obtener utilidad. No obstante, la propuesta se realiza basado en el criterio de que la situación de la UEB debe cambiar favorablemente. Revertir la situación actual es urgente, máxime si se trata de hacer cumplir los lineamientos para la política económica y social del país, específicamente el lineamiento 18 que plantea "Se eliminará el subsidio por pérdidas a las empresas y como norma, no recibirán financiamiento presupuestario para la producción de bienes y servicios".³

³Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, página 12, VI Congreso del PCC, abril 2012.

Experiencia: Desarrollar una actividad estratégica requiere de experiencia y cero improvisación, por ello se tiene en cuenta el conocimiento de la actividad de quiénes la ejecutan. La experiencia se mide basado en los años de los trabajadores en la actividad cafetalera, su conocimiento y cultura del cómo hacer, siendo estos los principales indicadores determinados. De ello se pudo conocer que el 37 % de los trabajadores de la UEB tienen una experiencia en la actividad cafetalera que abarca 10 y más de 20 años, siendo estos últimos sólo el 13 %, incluido los fundadores. Según su escolaridad sólo el 9.41 % es graduado de nivel superior y el 17 % técnicos medios y el 62 % del total ha recibido algún tipo de capacitación y seminarios. Se puede concluir que la experiencia con que cuenta la actividad en Taíno en este momento no es la más aceptable, e incide desfavorablemente en sus resultados.

Tecnología Este indicador mide el desarrollo tecnológico alcanzado en función del desarrollo y cambios experimentados. El uso de la tecnología en la UEB Café es en el beneficio húmedo y seco del cerezo. La tecnología del beneficio húmedo se emplea en el proceso de despulpe, contando con las denominadas despulpadoras de 24 y 12 pulgadas; mientras que la tecnología de beneficio seco, se emplea en el proceso de resecado y molinaje del café.

Las despulpadoras de beneficio húmedo tienen más de 45 años de explotación y altamente consumidoras de agua, lo que provocó transformar y que aún halla que invertir en lagunas de oxidación y cajas de cáscara, para evitar que los residuales se vertieran al río dañando el medio ambiente, además son movidas a través de poleas y correas mediante un motor de petróleo. Pese a los años de explotación y la escasez de piezas de repuesto, los trabajadores han realizado varias innovaciones como la adaptación de excéntricas de aluminio fundido, recuperación del transportador de la despulpadora de "El Zarzal", construcción de aros del pistón para los motores de petróleo, y se han adaptado gomas a los percheros.

En el centro de beneficio seco la situación es similar, con más de 45 años de explotación, las máquinas se fueron deteriorando; hace sólo un año se le realizaron diversas reparaciones que posibilitaron el

funcionamiento de la pizarra eléctrica, recuperar motores eléctricos, poner en marcha los transportadores, rectificar el eje del molino, cambiar las costillas y la construcción de una tapa, recuperación que ahorró más de 20 000 pesos por concepto de gasto de fuerza de trabajo, ya que anteriormente al café pergamino se le tenían que dar dos pases por el molino y al natural hasta tres, además de los movimientos que realizaban para su traslado hacia la tolva. Concluyendo la tecnología como causales de costo, aún con las innovaciones e inventivas de los trabajadores es una causa fundamental del incremento de los gastos de producción y bajos niveles productivos y dista mucho de constituir una ventaja competitiva en la UEB.

Complejidad. Este inductor mide relación costo diversidad de productos, y en consecuencia mejoras necesarias para la especialización y diversificación de la producción. En la UEB Café se demostró que para que diversifique sus productos se irán incrementando las actividades en esos procesos y por tanto los gastos. Por ello la cadena de valor, la dotará de una herramienta para el control de todo el proceso, manejar la complejidad de los mismos y buscar soluciones estratégicas que permitan reducir costo y elevar resultados, siempre eliminando aquellas actividades innecesarias que no agregan valor. A partir de este análisis la relación entre los costos y la complejidad de los procesos de beneficio de café ha mejorado. La empresa ha tomado decisiones que se están implementando en función de la especialización del café; se eliminaron algunas actividades de la silvicultura que se habían anexado, se trabaja por traspasar a las formas de producción la actividad de extensionismo agrícola y se prevé entregar transporte de carga para el traslado de sus producciones. Dentro del plan de desarrollo hasta el 2015 está incluida la sustitución de despulpadoras tradicionales por ecológicas, construir silos secadores, y ya se han dado pasos para la compra de equipamientos para el procesamiento de la información.

De todo esto se puede concluir que para diversificar la cartera de productos y servicios y adquirir tecnología novedosa, las decisiones deberán basarse en la estrategia de gestionar los costos; tomar la mejor decisión es aquella encaminada a su reducción y a elevar la eficiencia.

Determinación de las causales de costos ejecucionales

Compromiso de los Grupos de Trabajo Se trata del compromiso de los grupos de trabajo con respecto a la gestión de costos, y de que esta no es privativa de los departamentos contables. En la UEB Café el departamento de contabilidad y finanzas se encarga del registro y evaluación de los costos del proceso industrial del café, aunque no tiene implantado un sistema de costo, este se encarga de calcular y controlar a través del sistema automatizado CONEC el registro de los gastos reales por centros de costos. El resto de los departamentos no prestan mucha atención a los costos y sus desviaciones, por lo que el trabajo en grupo es poco eficiente en este sentido y de ahí que los compromisos de trabajo no estén a la altura que demanda la unidad y la gestión de costos.

Gestión de la Calidad Este inductor se vincula a la reducción o eliminación de desperdicios, desechos, reproceso, y toda aquella actividad que no agregue valor, partiendo del concepto que si bien la calidad cuesta, más cuesta la no calidad. En la UEB se debe aprovechar que existen los procedimientos de trabajo para el control de la calidad y otras disposiciones que rigen cada uno de los procesos durante la recepción y transformación del cerezo en producto terminado.

Es muy relevante para la calidad, las muestras que se toman al llegar a las despulpadoras, la utilización del cuarteador para la determinación de las imperfecciones, y dejar plasmado siempre en el modelo SC-1-Recepción de Café⁴ la calidad con que entró el cerezo al beneficio húmedo. Durante este proceso no se toman más muestras, pues en las despulpadoras no existen laboratorios, se levanta el café del secadero

por apreciación, sin tener una visión de la humedad ni imperfecciones que posee. Este proceso es supervisado por un técnico de calidad que radica en cada despulpadora, sin tener evidencias de la evolución de la calidad después de la recepción y hasta el levante del secadero.

Continuando el proceso, en la planta se realiza un muestreo aleatorio de los lotes o reportes de secadero que entran al beneficio seco, las muestras se trasladan al laboratorio para el análisis de humedad, la que si se excede del 12,5 % se somete al rescado de forma natural en los secaderos o artificialmente en la secadora, si la humedad está entre el 11,5 y 12,5 % se procede al molinaje. Obtenido el producto terminado se vuelven a tomar muestras por lotes, tipos de café y porciento de imperfección, y se emite el certificado de calidad que se adjunta a la factura de venta. Sin embargo este muestreo para certificar la calidad del producto, no es sinónimo de la existencia de un sistema de calidad, y de hecho repercute en los precios, y de estos a los ingresos por ventas.

Eficiencia de la capacidad La no utilización de la capacidad genera costos ociosos, que generalmente están implícitos en el costo del producto. En la agricultura existen con frecuencia, dada su afectación directa por el clima, calidad de la semilla, capacidad de secaderos, silos, molinos entre otros. Por ello en la agricultura se debe valorar este indicador cualitativamente y cuantitativamente. Para ello se emplearon las razones de Rotación de Activo Fijo (Ventas Netas/ Activos fijos netos) y Rotación de Activo Total (Ventas Netas/ Activos Totales), las que según los datos del período analizado arrojaron los siguientes resultados:

TABLA 3. RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y ACTIVOS TOTALES

| Indicadores | Años | | |
|--------------|--|--|---|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| Rotación AFT | $\frac{1\,990\,485}{1\,580\,171} = 1.26$ veces | $\frac{4\,034\,399}{1\,457\,005} = 2.77$ veces | $\frac{2\,870\,890}{1\,389\,918} = 2.06$ veces |
| Rotación AT | $\frac{1\,990\,485}{5\,027\,548} = 0.39$ veces | $\frac{4\,034\,399}{8\,145\,405} = 0.49$ veces | $\frac{2\,870\,890}{10\,797\,734} = 0.26$ veces |

⁴ Modelo de Recepción del café cuantifica la cantidad de grano recepcionado y su calidad según las muestras tomadas.

El índice de rotación de los Activos Fijos Tangibles en la UEB refleja un incremento en el 2010 con respecto al 2009 y una ligera disminución en el 2011. Estos resultados expresan que en el 2009 se generó un bajo nivel de ventas con respecto a la capacidad instalada lo que confirma la subutilización de los Activos Fijos Tangibles y la desfavorable situación de la unidad en ese periodo, remarcada en la Rotación de los activos totales. La mejoría que se muestra en el 2010 con una rotación aproximadamente de 3 veces, es gracias al **aumento de los precios del café**, incrementando las ventas en el año en un 203 % con respecto al periodo anterior; esta situación cae en el 2011 aún **con los mismos precios**, lo que evidencia una baja e inadecuada explotación de los Activos Fijos Tangibles y los Activos Totales, estos últimos no rotaron ni una vez en el año.

Eficiencia en la distribución de la empresa

Se relaciona estrechamente con el inductor anterior, según sea el uso de la capacidad así serán las ventas. En la UEB Café las ventas del producto final se efectúan en la planta de beneficio, a la cual acude el (único) cliente con sus medios de transporte según está plasmado en el contrato marco firmado entre empresa y cliente por cinco años, y que se actualiza anualmente a través de un suplemento de contrato; si la empresa transporta el producto cobra el servicio de transportación. Las despulpadoras trasladan el café hasta la planta; si el cliente solicita café pergamino, este se vende sin molinar pero a través de la planta de beneficio seco. En resumen la eficiencia en la distribución depende en mayor medida del propio cliente según contrato establecido entre ambas partes y que se materializa sólo en el momento en el que el cliente se persone, entonces la forma de fijar el precio, favorece más a la empresa compradora (que hasta ahora es un intermediario) que a los beneficiadores vendedores. La existencia de un solo cliente incidió en la cadena de valor, no creando la actividad de marketing, por no ser necesaria.

Alianza estratégica La alianza entre los trabajadores y proveedores incide en el costo. Al aplicar este inductor se pudo palpar en los colectivos entrevistados y en los conversatorios mantenidos el espíritu de seguir adelante, manifestándose la decisión de apoyar a la unidad mediante el resultado de cada despulpadora, en buscar siempre alternativas para que los procesos cumplan su objetivo y cumplir los volúmenes de producción con la calidad requerida. Se aprecia también buenas relaciones de trabajo y colaboración, y a pesar de la falta de recursos tanto materiales como financieros que limitan en gran medida los objetivos propuestos, por iniciativas propias se han tomado soluciones locales que han ayudado a paliar la situación. No obstante todavía se deben buscar alianzas estratégicas con los cooperativistas (suministradores del grano) y con la Torrefactora, evitando el cliente intermediario para el café de consumo nacional.

Etapa No 7 Determinación de las ventajas competitivas, según el análisis de la cadena de valor

Se procede a evaluar las ventajas competitivas sostenibles, comparando dichos generadores con el de los competidores en la provincia. Para determinar las mismas se tuvieron en cuenta fundamentalmente los distintos FCE y sus diferentes categorías, y los datos oficiales y actualizados según el departamento de estadística del Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña (GEAM) de Santiago de Cuba de todas las empresas productoras de café en la provincia, sobre el comportamiento de algunos procesos, lo que sirvió como base para aplicar algunos de los factores claves que incluyen la competencia, y que muestran que hay mucho que hacer pues existen más desventajas que ventajas, y estas dependen de las decisiones estratégicas que se materialicen en la Unidad.

TABLA 4. RESUMEN DE LOS FACTORES CLAVES Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA UEB CAFÉ

| Factores claves | Ventajas o desventajas competitivas |
|---|---|
| La posición de la empresa en materia de costos de suministros, producción, capacidades y comercialización en la provincia Santiago de Cuba. | <p>⇒ La entidad está entre las dos de menor producción en la provincia, aunque sus producciones son demandadas por el cliente, teniendo en cuenta el tamaño y textura del grano.</p> <p>⇒ Al analizar las capacidades: posee una capacidad para despulpar hasta 2407 latas/horas lo que la sitúa entre las tres primeras en el territorio santiaguero. Es la de mayor capacidad de molinaje en la provincia con 70 qq/hora, si se compara la capacidad de secado artificial, se encuentra entre las dos de menor capacidad con 94 qq/hora.</p> <p>⇒ En cuanto a los costos de suministros, la entidad está situada en una posición desventajosa ya que es la de menor rendimiento industrial de la provincia, lo que conlleva a comprar una mayor cantidad de materia prima café cereza para obtener una tonelada de café oro. Por la topografía del terreno donde está enclavada todo el cerezo se transporta en mulos desde el campo hasta las despulpadoras, encareciendo el costo del producto final.</p> |
| Las competencias técnicas y el dominio tecnológico. | <p>⇒ Es la única empresa en la provincia que el 100% de la tecnología para el despulpe es tradicional, la misma limita el proceso con la calidad y eficiencia requerida, produciéndose roturas con frecuencias y alto consumo de agua, así como mayor vertimiento de residuales.</p> <p>⇒ La tecnología para el secado artificial solo son las guardiolas y de las cuatro, solo funcionan dos, no posee silos, ni oreadoras.</p> |
| La rentabilidad y el poder económico. | <p>⇒ En este aspecto, no se hizo comparación, ya que la información obtenida se refería a las empresas y las mismas tienen otras producciones que no son cafetaleras, de toda manera podemos alegar que los resultados económicos resultantes en la unidad de café son negativos por lo que la ubica en una situación desventajosa.</p> |

Conclusiones

Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en etapas y pasos para elaborar la cadena de valor de la UEB Café indican que no se aplican sistemas de gestión que permitan hacer coherente los objetivos en función de los costos con la misión, visión y objetivos estratégicos globales de la entidad. Esta conclusión general se sustenta en los siguientes elementos:

1. El sistema contable establecido para la entidad es ineficiente pues no brinda entre otros los datos relativos al costo, limitando la toma de decisiones a partir de estos.

2. La aplicación de la cadena de valor indica que existen actividades que deben ser eliminadas, como son las actividades de extensionismo agrícola y el traslado de personal hasta y desde los campamentos, por no ser propias del proceso productivo de la UEB, además de no agregarle valor al producto.

3. No existe un sistema de gestión de la calidad para el riguroso análisis en cada uno de los procesos del beneficio del café, influyendo de manera negativa en la calidad del proceso y el producto terminado.

4. Está subutilizada la capacidad instalada para el despulpe, provocando costos de ociosidad.

5. Independientemente de las ventajas competitivas que representa la calidad y el tipo de grano de café que comercializa la UEB (preferido de los clientes), la situación actual la mantiene en una posición desventajosa con respecto a las restantes productoras.

6. La cadena de valor de la UEB Café, permitió detectar los factores positivos (y negativos) que deben contribuir al logro de la eficiencia, no sólo de la UEB, sino de la Empresa al representar la producción de café uno de los renglones más importantes de la Empresa Agropecuaria Taíno y una cuota fundamental en su resultado.

Glosario

Agrotécnicas (Labores): atención que se le brinda al cultivo que incluye desde la sanidad vegetal, aporques, deshierbe, entre otras labores.

Café Cáscara: grano de café seco cubierto por la cáscara gruesa.

Café Cabeza: grano de café cereza después de pasar por la máquina despulpadora y no se separa la cáscara gruesa del pergamino.

Café cereza: fruto del cafeto con madurez botánica.

Café Espuma: grano de café pergamino que se queda en la superficie durante el proceso de lavado y se separa en la tarea de desnate.

Café Oro: grano molinado, listo para la venta.

Café Pergamino: cotiledón del fruto después de despulpado cubierto por una cascarilla.

Perchero: pieza de la despulpadora que sostiene una goma que ajusta con la masa para separar la cáscara del pergamino.

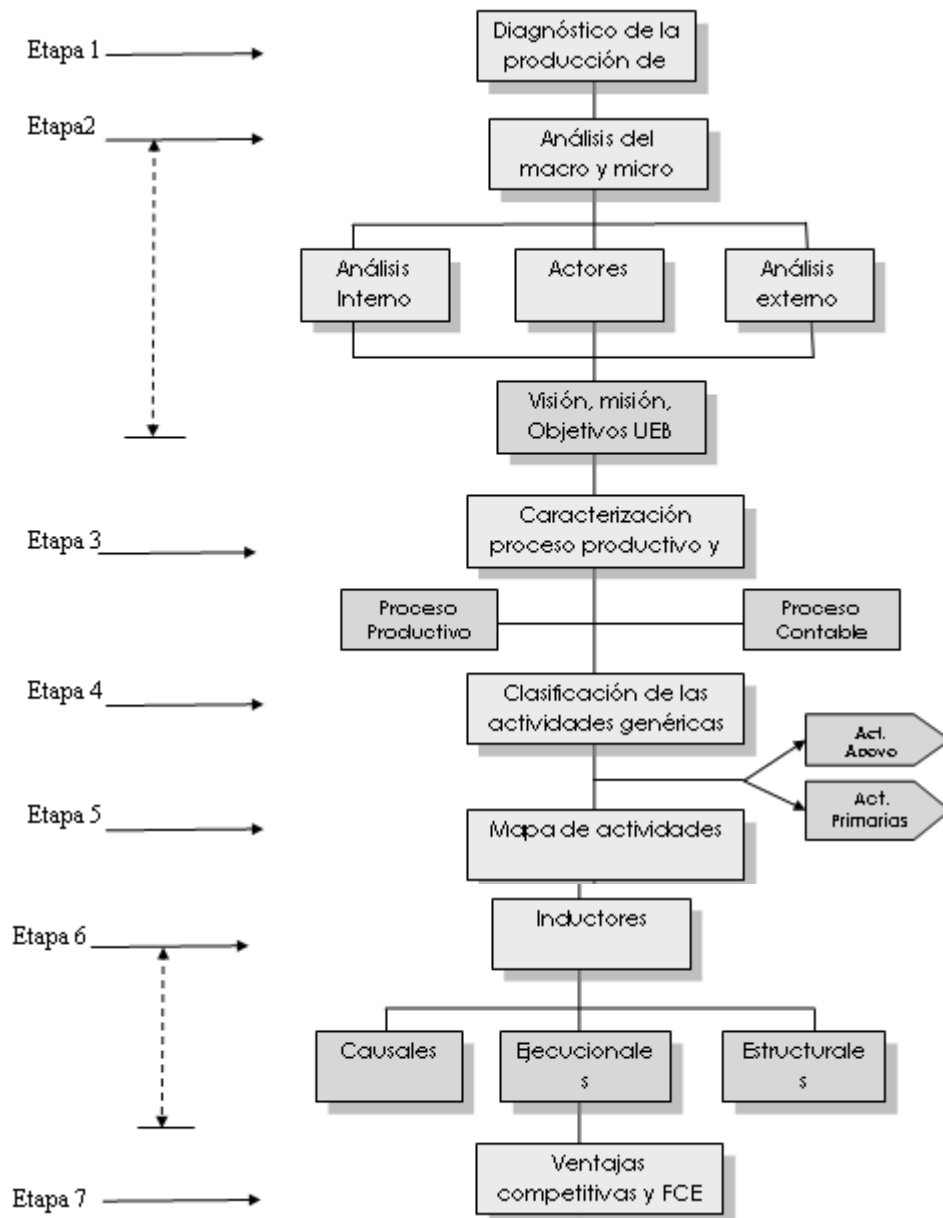
Rebotear: remover el grano de café durante el proceso de secado natural.

Zaranda: criba que se utiliza en el proceso de despulpe para separar el café pergamino del café cereza.

Bibliografía

1. AMAT, Oriol; Pilar SOLDEVILA. *Contabilidad y Gestión de Costes*. 2da. Edición. Gestión 2000. Madrid. España. P-11.
2. ARMENTERO DÍAZ, Marta: "Obsoletos los Sistemas de Costo Tradicionales". *Revista Cifras*. Ed. Ciencia Sociales 2000.
3. COOPER, R.; E. KAPLAN. "El Sistema de Costes basado en la Actividad". Monografía, Instituto Internacional de Costos. Argentina, 1995.
4. *Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del PCC. La Habana, abril 2012.
5. PORTER MICHAEL, E.; Claus DER LINDE. *Medio Ambiente y Competitividad*, IKOS. Colombia tercera Época No. 10 Junio/97. 1997.
6. PORTER, M. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencias*. Editorial CECSA, 1980.
7. _____. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA, 1985.
8. RODRÍGUEZ, Publio. Artículo "El costo basado en las actividades y la gestión de costo". 2006.
9. RODRÍGUEZ SOSA, Sandy. "Sistema integrado de Costo Basado en Actividades en los CAI arrocero de la provincia Granma". Tesis en opción al grado de Máster en Contabilidad, 2011.
10. SOCARRÁS PROHENZA, F. "La cadena de valor en el CAI Fernando Echenique de la provincia Granma". Tesis en opción al grado de Máster en Contabilidad, 2007, Cuba.
11. SHANK y GOVINDARAJAN. *Gerencia Estratégica de Costos*. Grupo Editorial Norma. 1995.

Anexo 1



Esquema del procedimiento de la cadena de valor de la UEB Café.

Anexo No 2.

INDUCTORES POR ACTIVIDAD PARA LAS ACTIVIDADES DE PRIMARIAS

| Logística Interna | | | |
|---|---|---|---|
| Centro de actividad | Actividad | Inductores | Tareas |
| Administración de almacenes y comedores cíclicos. | - Recepción y almacenamiento de materiales, insumos y alimentos. | - No. de informes de recepción. - No. de trabajadores. - Horas/hombres. | - Recepcionar, almacenar y controlar los materiales, insumos, piezas y alimentos de toda la unidad |
| | - Salidas de inventarios a las despulpadoras y planta de beneficio. | - No. de vales de salidas. - Cantidad de despulpadoras que recibieron inventarios. - Horas/hombres. | - Distribuir los pedidos de insumos, materiales y alimentos hacia todas las despulpadoras y la planta de beneficio |
| | - Almacenaje café pergamino y cáscara en despulpadoras. | - No. de reportes de secaderos recepcionados. - No. de conduce trasladados a la planta. - Horas/hombres. | - Almacenar y entregar a la planta las materias primas café pergamino y cáscara una vez terminado el secado. |
| | - Elaboración de alimentos en comedores cíclicos. | - No. de comensales. - Costos de los suministros. - Cantidad de almuerzos y comidas. | - Gestión de compra de alimentos, elaboración de los alimentos destinados a la alimentación de los trabajadores, almacenamiento de víveres en las despulpadoras y planta de beneficio en el periodo de cosecha. |
| Mantenimientos y reparaciones a edificios y secaderos | - Reparación a edificaciones (Despulpadoras y almacenes) y secaderos. | - No. de reparaciones. - Costo de materiales e insumos. | - Reparación y mantenimiento de la parte civil a los edificios de las despulpadoras, almacenes y los secaderos. |
| Transportación de la Materia Prima Café y personal. | - Traslado café desde el campo a las despulpadoras. | - No. de viajes. - Cantidad de kilómetros recorridos. - Cantidad de sacos. | - Traslado el café cereza desde el proveedor hasta las despulpadoras. |
| | - Traslado café desde las despulpadoras a la planta de beneficio. | - Cantidad de litros de combustibles consumidos. - No. de viajes. - Cantidad de kilómetros recorridos. - Cantidad de sacos. - No. de conduce. | - Traslado de café pergamino y cáscara desde las despulpadoras hasta la planta de beneficio. |
| | - Traslado de movilizales hasta y desde los campamentos. | - Cantidad de litros de combustibles consumidos. - No. de viajes. - Cantidad de kilómetros recorridos. - Cantidad de personas transportadas. | - Transportación del personal movilizado, hasta y desde los campamentos, con el objetivo de la recogida del café a los productores (proveedores). |
| Proceso productivo u operaciones | | | |
| | - Recepción del producto café para despulpe. | - No. de recepciones. - No. de muestras tomadas. - No. vales de pesas | - Recibir, pesar, clasificar y recepcionar la materia prima café cereza en las despulpadoras. |

(continuación)

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| Beneficio Café Lavado. | - Despulpe del café. | - Cantidad de litros de combustible consumidos. - Cantidad de materia prima. - Latas/horas despulpadas. | - Separar la cáscara del pergamino y repasar en una segunda máquina las cabezas. |
| | - Fermentación | - Horas/hombres trabajadas. - Cantidad de materia prima. | - Embasar el pergamino en los tanques de fermentación y mantener durante 16 a 24 horas. |
| | - Lavado | - Cantidad de litros de combustible consumidos. - No. de lavadas realizadas. - Cantidad de café espuma. | - Trasladar de los tanques de fermentación al tanque de lavado el grano pergamino para eliminar el mucilago, además de la tarea de desmate, estas tareas se realizan cuantas veces sean necesario, al final se vierte al área de escurrido. |
| | - Secado café lavado | - No. de reportes de secaderos. - No. de veces que se rebotea el café. - Cantidad días de proceso. | - Secado natural del pergamino hasta reducir su humedad hasta el 12%. |
| Beneficio Café Natural. | - Recepción del producto café natural. | - No. de recepciones. - No. de muestras tomadas. - No. de vales de pesas | - Recibir, pesar, clasificar y recepcionar la materia prima café cereza en las despulpadoras. |
| | - Secado de café natural. | - No. de reportes de secaderos. - No. veces que rebotea el café. - Cantidad días de proceso. | - Secado del café natural hasta reducir su humedad hasta el 12%. |
| Molinaje de Café Lavado. | - Clasificación del producto café lavado. | - No. informe de recepciones. - No. de muestras tomadas. - Cantidad sacos muestreados. | - Pesar, tomar muestra para el laboratorio y clasificar la materia prima (café pergamino) que llega a la planta. |
| | - Molinaje del café lavado. | - Cantidad de materia prima procesada. - Kw/horas consumido. - Rendimiento café lavado. - Cantidad de producción terminada. | - Molinar el café pergamino previamente seco, eliminar las impurezas y embasar el producto terminado (café lavado oro a chorro). |
| Molinaje del Café Natural. | - Clasificación del producto café natural. | - No. informe de recepciones. - No. de muestras tomadas. - Cantidad sacos muestreados. | - Pesar, tomar muestra para el laboratorio y clasificar la materia prima (café natural) que llega a la planta. |
| | - Molinaje del café natural. | - Cantidad de materia prima procesada. - Kw/horas consumido. - Rendimiento café lavado. - Cantidad de producción terminada. | - Molinar el café natural previamente seco, eliminar las impurezas y embasar el producto terminado café natural oro a chorro. |

(continuación)

| Logística externa | | | |
|--|---|--|---|
| Almacenamiento y venta producción terminada. | Almacenamiento de producción terminada. | - No. de muestras tomadas. - No. de informe de recepción. - Cantidad de traslados recibidos. | Recepcionar, estibar y almacenar los productos terminados según el tipo de café y su % de imperfección. |
| | Venta café lavado exportación. | - No. de facturas realizadas. - Cantidad de producto vendido. - No. de trabajadores. | Vender el café lavado según el rango de imperfección, estas ventas se realizan en moneda nacional. |
| | Venta café lavado consumo superior. | - No. de facturas realizadas. - Cantidad de café (cabeza y espuma) vendido. - No. de trabajadores. | Vender el café lavado (cabeza y espuma) según el rango de imperfección. |
| | Venta café natural. | - No. de facturas realizadas. - Cantidad de café vendido consumo nacional. | Vender el café natural según el rango de imperfección, con destino al consumo nacional. |
| Servicios generales | | | |
| Servicios de asesorías en agrotécnia del café. | Extensionismo agrícola. | - Costo de insumos. - Cantidad de seminarios realizados. - Cantidad de servicios solicitados. | Trasmitir a los productores cafetaleros, los conocimientos relacionados con las actividades agrotécnicas del cultivo. |