

30

Fecha de presentación: diciembre, 2021

Fecha de aceptación: enero, 2022

Fecha de publicación: marzo, 2022

CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

PARA EL CONTROL DE LA CREACIÓN DE VALOR EN LOS ENCADE-
NAMIENTOS PRODUCTIVOS EN CUBA

THEORETICAL CONTRIBUTIONS TO CONTROL VALUE CREATION IN PRO- DUCTIVE CHAINING IN CUBA

Fernando José Vecino Guerra¹

E-mail: guerravecino@ind.cujae.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0762-402X>

José Antonio Acevedo Suárez¹

E-mail: acevedo@tesla.cujae.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8862-6718>

Antonio Bernabé Zaldívar Castro¹

E-mail: tony@icb.cujae.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5443-3325>

Liuris Rodríguez Castilla¹

E-mail: liuris@crea.cujae.edu.cu, liurisz@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9788-0686>

¹Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Vecino Guerra, F. J., Acevedo Suárez, J. A., Zaldívar Castro, A. B., & Rodríguez Castilla, L. (2022). Contribuciones teóricas para el control de la creación de valor en los encadenamientos productivos en Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 252-265.

RESUMEN

En el actual sistema económico productivo cubano, están dadas las condiciones que favorecen la regulación y el control para guiar a las cadenas productivas hasta su funcionamiento como una cadena de valor, Siendo el objetivo del artículo establecer conceptos y términos ajustados al funcionamiento de los elementos de la cadena de valor para controlar la creación de valor en la cadena productiva en Cuba, verificar la creación de valor a través de agrupar los gastos, costos y resultados de las empresas operadoras de la cadena en un registro de valor y establecer los cálculos necesarios que permita a los desarrolladores, ingenieros y auditores diseñar un mapa de la cadena productiva con todos los elementos, su estructura, interrelaciones y actuaciones en la generación de valor, donde se diferencien el uso de los conceptos valor agregado y valor añadido.

Palabras clave: Cadenas de valor, valor añadido, valor agregado, encadenamiento productivo, eslabones, actores de la cadena.

ABSTRACT

In the current Cuban productive economic system, conditions are in place that favor regulation and control to guide the productive chains towards their functioning as value chains. The objective of this article is to establish concepts and terms adjusted to the functioning of the elements of the value chain in order to control the creation of value in the productive chain in Cuba, to verify the creation of value by grouping the expenses, costs and results of the chain's operating companies in a value register and to establish the necessary calculations that will allow developers, engineers and auditors to design a map of the production chain with all the elements, its structure, interrelations and actions in the generation of value, where the use of the concepts of aggregate value and added value are differentiated.

Keywords: Value Chain, added value, gathered value, productive chaining, chaining stage, chain actors

INTRODUCCIÓN

El concepto de cadena de valor (CV) no es un concepto del siglo XXI, en la década de los 90 del siglo pasado Porter (1991), utilizaba el término para analizar el conjunto de actividades que desarrollan un grupo de empresas para la elaboración de un producto terminado, atendiendo al valor creado desde su inicio hasta su consumidor como destino final.

Desde entonces los investigadores han realizado sus aportes teóricos para elaborar un entramado conceptual que contextualiza el fenómeno de creación de valor en la cadena productiva, en las nuevas condiciones de globalización y la aparición de nuevas (CV), para conocidas y nuevas ramas de producción dentro de la dinámica de la industria global (Gareffi, et al., 2005). Aparecen entonces los conceptos de encadenamiento productivo (EP), cadena de suministro, (CV), analizados por Acevedo & Gómez (2002); Ordóñez (2003); Herr & Muzira (2011); Quiroz (2017); Springer-Heinze (2017); y cadenas globales de valor, estudiadas por Gareffi, et al. (2005); y Springer-Heinze (2017), que tienen en común una relación bien coordinada entre actores para crear bienes y servicios demandados en el mercado, con lo cual, se realiza el valor creado.

Surgen así, trabajos que tratan de vincular el surgimiento de nuevos modelos de producción con las CV y su impacto en la industria para lograr ventajas competitivas Ordóñez (2003), el desarrollo de una guía, para profesionales de CV (Herr & Muzira, 2011), constituye un manual que focaliza su análisis en el trabajo docente y destaca el papel de los recursos humanos como fuente de ventajas competitivas. La CV como herramienta de innovación para promover los servicios turísticos (Pulido & López, 2016), introduce el estudio en la esfera de los servicios. Mientras que (Bustinsa, et al., 2015), sin abandonar el análisis de la esfera de los servicios se enfoca en el papel que juega el cliente en la CV, y el uso que se hace de los recursos como instrumento para recuperarla.

Valorizar un producto o servicio y asumir los costos son dos actividades que crecen proporcionalmente de forma natural, es la acción de ingenieros y desarrolladores la que permitirá el aumento del valor y la disminución de los costos.

Cuando la producción de un bien es consecuencia de toda una cadena productiva será perentorio el compromiso, la coordinación y cooperación de los procesos y planes así como, el desarrollo de la actividad innovativa para lograr maximizar los márgenes entre valor y costo, compartiéndose el valor creado entre los actores. Con este fin es muy importante que exista una intervención

del estado (Ordóñez, 2003; Quiroz, 2017), para que regule este tipo de relación entre las empresas que actúan en una misma cadena, y desarrollen los encadenamientos. Las regulaciones por parte del estado, también, son necesarias para desarrollar una estrategia común para los miembros de la cadena.

Algunos países han desarrollado legislaciones para propiciar el EP, como son los casos de: Colombia, donde el Congreso de la República publicó la Ley No.811, para el desarrollo de cadenas productivas, que modificó un documento legal anterior que perseguía el mismo objetivo (Colombia. Congreso de la República de Colombia, 2003).

España, en el Boletín Oficial del Estado Español, se informó la aprobación de la Ley No.12, de cadenas alimentarias y las medidas para mejorar el funcionamiento de las mismas (España. Jefatura del Estado, 2013).

En la República Federal de Alemania (Springer-Heinze, 2017), se publicó un manual para el desarrollo sostenible de las cadenas de valor, más conocida como Valuelinks Manual a través de la Empresa Federal GIZ.

Por su parte, el Estado Cubano, ha avanzado en la integración y coordinación del sistema empresarial, hasta el establecimiento del Decreto Ley No. 252, y el Decreto No. 281 los cuales, actualizan sus funciones con los Decretos No.335 y No.336 (Cuba. Consejo de Ministros, 2007abcd).

Es importante señalar, que a través del Decreto No. 281, también, se estableció el sistema de Calidad y el Sistema de Innovación, como dos de los principales sistemas, que debe desarrollar toda empresa para poder aspirar a ser competitivas siendo estos imprescindibles en el desarrollo de una cadena de valor (Cuba. Consejo de Ministros, 2007a).

La actividad de mejoramiento de la calidad está muy relacionada con la actividad de innovación constante y organizada. La generalización, la asimilación de lo novedoso, el benchmarking y la innovación en las empresas permiten que la creación de valor siempre sea creciente y orientada, que la estrategia se dirija a las necesidades actuales y futuras del cliente, manifestándose de muchas formas, a través de la actividad de diseño para nuevos o mejorados procesos, equipos tecnológicos, productos y servicios, el desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución y comercialización.

Sin embargo, los agrupamientos empresariales en Cuba, no se orientan a formar una CV. Al definir las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), el Decreto No. 281 señala: *“Se denomina grupo empresarial a aquella organización superior de dirección adscripta a un*

Organismo o al Consejo de la Administración Provincial, a la que se le subordinan empresas estatales con diferentes estructuras de producción y funciones sociales. Las empresas que forman parte del grupo empresarial no tienen necesariamente una interrelación directa entre sí y pueden tener diferentes tecnologías” (Cuba. Consejo de Ministros, 2007a), de esta forma los agrupamientos empresariales serán por grupos o por uniones.

Se observa que si estas empresas agrupadas no tienen interrelación entre sí, y sus tecnologías no están vinculadas y concatenadas, el fin esperado del agrupamiento no satisface las condiciones del encadenamiento productivo y no se podrá esperar generar valor, como resultado del intercambio entre estas empresas, que es la premisa del valor agregado.

Por otra parte, al definir Unión de Empresas el mismo Decreto señala, *“se denomina unión a aquella organización superior de dirección adscrita a un Organismo o Consejo de la Administración Provincial, a la que se le subordinan empresas estatales que por sus características tecnológicas, productivas, económicas y organizativas implican una alta interrelación y dependencia, de unas empresas con las otras, pudiendo o no formar parte de un sistema integrado. Pueden integrar la unión otras empresas fundamentalmente de logística que no cumpla esta condición”*. (Cuba. Consejo de Ministros, 2007a)

Dada esta definición de Unión, se es del criterio que ser un sistema integrado no es una opción sino es una condición, se necesita observar todo el desarrollo del producto final desde su origen primario hasta que llega al cliente listo para usarse, para visualizar, dirigir y controlar el proceso de creación de valor, desde su eslabón primario donde generalmente ya se logran conscientemente determinados atributos que caracteriza al producto cuando llega a manos del consumidor. Una agrupación que aspire a trabajar en encadenamiento no puede conformarse con ser una parte o sección integrada de una CV, y dejar fuera de control secciones de la cadena que provoquen interrupciones de esta o limiten el desarrollo del valor final y no estén comprometidas con una estrategia de integración para lograr la competitividad de cara al cliente final.

Luego con una diferencia de 10 años se actualizan la estructura del agrupamiento de empresas y sus funciones con el Decreto No. 335, que sobre los agrupamientos señala en el artículo 8:

1. “Las OSDE se organizan en grupos o uniones, en correspondencia con las características organizativas y tecnológicas de las entidades que la integran.

2. Se denomina Grupo Empresarial a la OSDE integrada por empresas con diferentes estructuras de producción, tecnológicas, de servicios, investigación y comercialización; sin que tengan, necesariamente, una interrelación directa entre sí.

3. Se denomina Unión a la OSDE integrada por empresas que por sus características organizativas, tecnológicas, productivas y económicas tienen una alta interrelación y dependencia entre sí, que pueden o no ser parte de un sistema integrado.” (Cuba. Consejo de Ministros, 2017c)

Se observan la reiteración en este decreto, de que las empresas agrupadas no necesariamente deben tener una interrelación directa, ni formar parte de un sistema integrado.

Refiriéndose a la necesidad del encadenamiento para cualquier economía Ordoñez (2003), considera que *“las estrategias de reestructuración productiva que emprenden las empresas están confluyendo en la conformación de un nuevo modelo de producción y se examina la evidencia empírica existente acerca de la conformación de las cadenas de valor en la industria estatal. A partir de ello se analiza la relación del nuevo modelo de producción y de las cadenas de valor con la competitividad industrial, desde la perspectiva de la teoría de las ventajas competitivas”* (p.157). Numerosas empresas están perdiendo el control sobre los mercados en los que antes eran líderes, siendo desplazadas por la CV. Una falta de estrategia orientada hacia la gestión de una CV, en la que los clientes participen de forma activa (Bustinsa, et al., 2015), puede ser una de las causas de este hecho.

Por otra parte, en el capítulo VI del Decreto No. 335, están las funciones de las OSDE y las facultades de sus presidentes o directores generales y sobre el diseño de la estrategia se plantea: *“elaborar y actualizar la estrategia integral de la OSDE; evaluar su cumplimiento en el consejo de dirección; tomar las medidas necesarias para rectificar desviaciones; así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas que la integran”* (Cuba. Consejo de Ministros, 2017c)

Los autores consideran que el criterio de agrupación en los decretos analizados no se corresponde con una cadena de suministro y tampoco con una CV, donde la agrupación debe iniciarse desde un eslabón primario vinculado directamente al componente principal y se desarrolla hasta el cliente final (o consumidor quien paga por su uso), debiendo estar las empresas que agrupa bien integradas, alcanzándose la coordinación y gobernación de la cadena. Igualmente en las funciones de la estrategia, no se plantea el control de la generación de valor, que involucre a todos los integrantes de la agrupación a lo

largo de la cadena, para maximizar el valor añadido (VA) al final de esta, por el efecto conjunto de sus integrantes.

También los autores observan que actualmente la mayoría de las cadenas productivas deben pasar las fronteras de varias agrupaciones (OSDE), hasta llegar al consumidor final, enfrentándose a desbalances y políticas no coordinadas. Para resolver esta situación, se hace necesario hacer regulaciones jurídicas para la coordinación de la cadena productiva con una estrategia común relacionada con el producto final y también, tomar en cuenta, todas las formas de propiedad existente actualmente, muy útiles en producciones intermedias y servicios demandados por la CV, como tercerización de esta y ubicarse dentro de la agrupación de la cadena.

El estado cubano, se ha proyectado en el desarrollo de la CV, incluyendo este objetivo, en el perfeccionamiento del modelo económico-social aprobando los documentos rectores de la política económica del desarrollo social, que a propuesta del Partido Comunista de Cuba (2017) y aprobados por la Asamblea Nacional son:

- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, aprobada en un proceso de consulta con la ciudadanía y luego se reflejó en la nueva Constitución de la República (conceptualización).
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (Bases).
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (Lineamientos).

En todos estos documentos se aborda el desarrollo de los EP y CV. En la tabla 1, que aparece a continuación se señalan la frecuencia con que se abordan en los documentos antes mencionados, los términos definidos para el EP y CV.

Tabla 1. Frecuencia del uso de términos definidos para el EP y CV en los documentos aprobados.

| Términos / Documentos | (Conceptualización) | (Bases) | (Lineamientos) |
|------------------------|---------------------|---------|----------------|
| Encadenamiento | 2 | 4 | 2 |
| Valor Agregado | 1 | 5 | 4 |
| Valor Añadido | 1 | | |
| Cadena Global de Valor | | 2 | |
| Red de Valor | | 1 | |
| Cadena de Suministros | | | 1 |
| Eslabones | | | 1 |

| | | | |
|---------|---|---|---|
| Actores | 3 | 4 | 2 |
|---------|---|---|---|

En el año 2020, El Gobierno aprobó una nueva estrategia para reafirmar la anterior y adaptarla a las circunstancias de convivencia y lucha contra la pandemia de la COVID 19 conocida como: *“Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19”* (Cuba. Ministerio de Economía y Planificación, 2020).

Esta Estrategia establece los principios que la rigen, así como las áreas claves en las que se concentra el esfuerzo principal, entre otros elementos.

Si bien nuestro sistema económico no está basado en las leyes del mercado, es necesario la exportación y crear habilidades respecto a las importaciones de insumos por lo que en el actual escenario productivo y competitivo los empresarios cubanos, deben conocer ampliamente el comportamiento del mercado y las técnicas del mercadeo (marketing). En función de enfrentar este desafío es necesario innovar y crear valor, encontrando oportunidades en suministradores y clientes que podrán incluirse en la CV buscando mejorar los atributos y prestaciones y abandonar la inercia importadora y posicionar los productos en los mercados mundiales con una elevada competitividad, mejorando el VA desde el eslabón primario.

Por otra parte, Cuba, cuenta con determinadas ventajas para establecer una cadena productiva, que permiten regular la creación de valor para toda la cadena, estas ventajas son:

- La propiedad sobre los activos productivos en su inmensa mayoría es estatal, permitiendo una respuesta rápida a la coordinación y al compromiso.
- Las universidades y centros de investigación son propiedad del estado y están en disposición de realizar proyectos con la esfera productiva sin lucro ni mercantilismos.
- Todas las empresas están dirigidas por un plan técnico-económico y un plan de negocio con sus tareas y encargos sociales.
- La amplia mayoría de los empresarios son profesionales universitarios y los trabajadores tienen preparación al menos de noveno grado de escolaridad.
- Existencia de agrupamientos (o agrupación) de empresas para la coordinación y control.
- Existencia de polos de investigación-producción.
- Los sindicatos de trabajadores participan en la elaboración de los planes y se comprometen con este y la dirección empresarial.

- Existencia de una relación colaborativa entre los gobiernos locales y provinciales con las empresas facilitando la coordinación y comunicación.
- La cultura cubana, surgida de diversas fuentes es homogénea y ha sido fortalecida y definida en los últimos 60 años de verdadera independencia.

Con estos argumentos el objetivo del artículo establecer conceptos y términos ajustados al funcionamiento de los elementos de la cadena de valor para controlar la creación de valor en la cadena productiva en Cuba, verificar la creación de valor a través de agrupar los gastos, costos y resultados de las empresas operadoras de la cadena en un registro de valor y establecer los cálculos necesarios, que permita a los desarrolladores, ingenieros y auditores diseñar un mapa de la cadena productiva con todos los elementos, su estructura, interrelaciones y actuaciones en la generación de valor, donde se diferencien el uso de los conceptos valor agregado y valor añadido.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se analizaron las legislaciones existentes en otros países que permiten entender cómo se organizan las cadenas productivas, así como su basamento teórico y Las legislaciones relacionadas con las agrupaciones empresariales existentes en Cuba, para conocer cuánto han definido sobre los agrupamientos y estudiar la forma de controlar el trabajo de la creación de valor.

También, se consideraron los documentos rectores del desarrollo económico social en Cuba y su vinculación al encadenamiento para conocer cuáles son las proyecciones y el estado deseado a alcanzar y como cumplir esas metas.

Se estudiaron los estados de resultado de empresas como: Empresas de Calzado Combell, Empresa de Talabartería Thaba, Empresa de Artículos Deportivos Batos, Empresa de Tenerías Tenpiel, todas estas del Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL), Empresa Cárnica de Villa Clara y Empresa Cárnica de Matanzas del Grupo Empresarial de la Industria Alimenticia (GEIA).

Todas estas pertenecientes a la cadena productiva de artículos de piel, con el objetivo de conocer los costos, gastos, impuestos, aportes y utilidad, y definir los saldos que constituyen los valores con que trabajan las empresas y el valor añadido que están generando.

Además, en estas, se revisaron: las normas de consumo para demostrar, como definen los elementos materiales utilizados, el valor para la producción y el valor agregado que esto proporciona al producto final. Se observaron las normas de producción y la organización del trabajo lo

cual corresponde a un salario directo y su relación con el valor a generar.

Se revisaron los documentos de control de activos fijos de la empresa y su depreciación y como se transfiere al producto el valor desgastado, por tanto la cuantía de este, en el costo de producción, lo que garantiza la reproducción simple y ampliada siendo los activos productivos de alta importancia en la creación de valor, garantizando eficiencias, calidad y productividad consiguiéndose además el detalle de los atributos y prestaciones con su operación.

Se emplearon los métodos empíricos tales como entrevistas, encuestas, estadísticos, de observación del aprovechamiento de la jornada laboral y organización del trabajo y se realizaron auditorias.

Se estudiaron las fichas de costo predeterminado de los productos y servicios, las que aportaron la información de los recursos insumidos por unidad, de donde provinieron estos, en que cantidad y calidad se consumieron, cuanto costaron los insumos por unidad, como se organizaron los trabajadores, cuantos participaron y su calificación, los activos productivos que se utilizaron y otros gastos indirectos de producción, así como los gastos que se presupuestaron para las operaciones de cada empresa donde se definió el beneficio que obtenido por producto.

Se revisaron las fichas de costo estándar de cada eslabón estableciéndose la trazabilidad y la evolución del valor a través de toda la cadena desde el eslabón primario hasta el eslabón final aquí se consideró los gastos materiales insumidos y gastos de depreciación, siendo los valores en tiempo pretérito agrupados en el producto y los gastos de mano de obra, básicamente salarios como parte del valor añadido que permitieron crear en el proceso los valores nuevos, lo que facilitó costear las producciones indicando el costo unitario y la creación de valor añadido. También se consultaron las referencias de autores que más han teorizado acerca de la CV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los EP surgen desde la aparición de la división y especialización del trabajo. En la época actual, luego de varios siglos de desarrollo este pasa por las diversas formaciones económico sociales y llegan a la madurez en la sociedad capitalista donde se establece la disciplina logística, se identifica las cadenas de suministro y avanzando con el estudio de la creación de VA, se reconoce las CV.

Considerando la realidad de la economía cubana, se propone utilizar la definición de EP expuesta en el documento de acepciones de algunos términos en los documentos de Partido Comunista de Cuba (2017), que plantea: *“Los encadenamientos productivos consisten en un conjunto*

de actores económicos que interactúan entre sí para obtener beneficios conjuntos... Por medio de un encadenamiento productivo se forma una relación de insumos y productos finales, donde existe además, un compromiso que va más allá de una transacción de compra venta y supone la especialización entre distintas entidades productivas de diferentes fases del proceso de una producción o servicio determinado, para alcanzar una mayor eficiencia en el resultado final”.

Establecer conceptos y/o términos en una CV, permite entender que controlando los EP, se dirige la evolución a una CV, permitiendo a los actores gestionar de forma eficiente el valor a generar. La CV ha sido definida de diferentes maneras según criterio de algunos autores, así por ejemplo.

En la acepción de algunos términos se define la CV como *“el conjunto de diversas actividades requeridas hasta llegar a un producto o servicio desde su concepción hasta la entrega al consumidor final, para añadir valor y elevar el nivel de competitividad de esta, en cada etapa de elaboración denominada eslabón se produce una transformación donde se agrega valor”*(Partido Comunista de Cuba, 2017)

Para Springer-Heinze (2017), *“la cadena de valor puede ser definida como un sistema socioeconómico que incluye todas las empresas que cooperan para servir a un mercado particular. Las empresas forman la cadena de valor intercambiando constantemente, comprando y vendiendo productos y servicios, intercambiando información y cooperando en alcanzar intereses compartidos. Las empresas son el núcleo de la amplia comunidad de la cadena de valor que consisten en asociaciones privadas, proveedores de servicios especializados y específicas organizaciones que proveen soporte a la industria”.* (p. 3)

Considerando las definiciones anteriores y en el entendido de lograr mayor esclarecimiento los autores de este trabajo definen la CV de la siguiente forma: La CV es aquel agrupamiento empresarial, que de forma complementada produce artículos de reconocida demanda, identificando sus partes componentes y controlando desde el eslabón primario las transformaciones recibidas, los valores que se están agregando y los atributos que representan; estas empresas trabajan de forma coordinada y saben a qué producto final tributan, están guiadas por una serie de etapas, por donde va transitar el producto en su evolución, donde va creciendo el valor, mientras se comercializa como bien intermedio y como producto terminado al cliente final, mejorando las prestaciones y características en cada etapa desde su origen, brindando un producto superior a los clientes y maximizando el VA, en este

proceso transformativo por mejorar valor las empresas de la cadena, podrán encontrar nuevos enlaces con otros suministradores o clientes, que le permitan mejorar el valor, por lo que la cadena no será estática.

La figura 1, ilustra este concepto de CV. A partir de los conceptos de CV, se hace necesario profundizar en el concepto de valor definidos por destacados investigadores, estos son:

Porter (1991), establece que el valor es el precio dispuesto a pagar por los compradores en un mercado de bienes o servicios y al relacionar valor con costo plantea que en lugar de costos de mercancías, se debería utilizar el concepto de valor para el análisis de la posición competitiva.

Mientras para Marx (1867), la mercancía tiene dos propiedades: valor de uso y valor, señalando que *“el valor de la mercancía es igual a la cantidad de trabajo humano empleado para su producción y esta cantidad es medible por el tiempo de trabajo socialmente necesario invertido en producirla y que la duración de la producción de una mercancía cambia al cambiar la capacidad productiva del trabajo que siempre irá en aumento (mientras en tiempo se acorta). Y sobre el precio dice, es la expresión monetaria de valor”*.

Marx (1867), formula el valor de un producto como: $C+V+P$ donde, (C) es el Capital Constante creado por obreros, gastando un tiempo de trabajo en períodos anteriores y en diversos productos resultando estos en Capital fijo y parte del Capital circulante que vienen a reunirse en el proceso productivo presente, mientras $V+P$, es el nuevo valor creado donde (V) es el Capital Variable, (valor que le paga el capitalista al obrero para garantizar su reproducción) y (P) la Plusvalía (valor del que se apropia el capitalista).

De esta manera, se reafirma que todo el valor se mide en tiempo de trabajo y donde Marx, señala el nuevo valor creado, es aquí donde se produce el valor añadido o sea $V+P$, siendo útil en el análisis y la acción para la búsqueda de creación de valor en el proceso, dependiendo de la actitud creadora del factor humano.

Si para Porter (1991), el valor se forma a partir de la percepción del producto por el cliente y lo que está dispuesto a pagar por él, dependiendo de la cultura del consumidor para apreciar los atributos, siendo una apreciación subjetiva; Marx (1867), relaciona el valor reconocido en el mercado con los elementos presentes en el trabajo creador, digamos los medios de producción (equipamientos y materias primas) como trabajo anterior que se va a conservar en el producto y el nuevo trabajo el que aportan los

obreros, ingenieros y administrativos en el proceso presente, lo que conducirá a la acción de control.

Por su parte Polimeni, et al. (1997), consideran que *“los costos estándares son aquellos que esperan lograrse en determinado proceso de producción en condiciones normales. Los costos estándares representan los costos “planeados” de un producto y con frecuencia se establecen antes del inicio de la producción. En consecuencia, el establecimiento de estándares proporciona a la gerencia metas por alcanzar (es decir, planeación) y bases para comparar con los resultados reales (es decir, control)”....“El costeo estándar se relaciona con el costo por unidad”*. (p. 394)

Para los autores la definición de Polimeni, et al. (1997), sobre el costo estándar y su agrupación en una ficha de costo predeterminada desde el punto de vista del costeo revela cual es el costo de una unidad de producto y su composición, indicando al mismo tiempo las acciones a desarrollar para mejorar este que se proyectara en la mejoría del valor creado.

Además, otros autores han definido los conceptos de valor añadido y valor agregado en el marco de la CV. El VA según Springer-Heinze (2017), es la medida del valor económico creado en la economía, el valor añadido por unidad de producto, es la diferencia entre el precio obtenido por cada empresa y los precios unitarios que han pagado las empresas por contribuciones recibidas de otras empresas de estadios precedentes de la cadena y la compra de productos intermediarios de suministradores de insumos y servicios que no son reconocidos como parte de la CV.

Mientras que para Herr & Juzira, (2011), el valor agregado es aquel que se deduce de las ventas con el costo de los materiales, componentes y servicios adquiridos y en la cadena de valor, es formado por el valor agregado creado por los operadores que integran dicha cadena, restando el costo de los bienes intermedios, insumos y servicios de explotación, proporcionados por los proveedores que no forman parte de la secuencia central de la CV.

Visto estos conceptos, los autores proponen una definición de los términos, diferenciando el uso indistinto que se hace del concepto valor añadido y valor agregado para poder enfocar mejor la atención de la mejoría del valor, si es responsabilidad del proceso actual y presente (o sea aguas arriba) o si el valor es traído de procesos anteriores (aguas abajo), proponiendo este uso:

Así los autores de este trabajo consideran entonces, que el valor agregado proviene de otros procesos productivos

o sea, son gastos de trabajo en tiempo pretérito (en forma material) reunidos en un proceso para comenzar la producción del nuevo objeto de trabajo, será un valor para quien lo produce y será un costo para quien lo adquiere como insumo, estarán reflejados en la ficha de costo estándar con su correspondiente norma de consumo y su precio de adquisición, incluyendo también la depreciación de los equipos; si retomamos la definición de valor de Marx, esto sería Capital Constante (C).

Mientras que VA, es creado en el proceso presente por el factor humano, añadiendo nuevo valor al objeto, materializado en atributos y prestaciones a partir de una cantidad de trabajo determinado con una mayor o menor complejidad, se añade al anterior valor agregado y es equivalente a: gastos de salarios, gastos financieros, contribuciones e impuestos (todos egresos para una empresa que van a tributar a la remuneración directa e indirecta del trabajador y al mantenimiento del Estado), y la utilidad retenida (del cual serán beneficiarios igualmente los trabajadores según resultados o pasara a formar parte del capital o patrimonio para el uso de la reproducción empresarial), en coincidencia con la definición marxista, en una empresa capitalista él VA, sería V+P (Marx, 1867).

Se puede considerar entonces él VA, como el último valor agregado al producto en el proceso presente, definiendo el beneficio o utilidad, siendo resultado del reconocimiento y aceptación en el mercado de los atributos y prestaciones que logra el producto.

La remuneración a los trabajadores está relacionada con los atributos y prestaciones; así como la cantidad que estos han podido producir; es de esta manera que crece el valor y que se honra a sus responsables, debe ser foco de atención su incremento.

Atendiendo a la formación de valor y las fuentes de valor reflejadas en el producto mercantil, se puede dirigir de forma más precisa la creación de valor, actuando en aquel que se crea en el proceso productivo en tiempo presente por determinado actor, que es además extensión de aquel valor que se toma de otros actores que crearon este de forma pretérita, el cual es seleccionado por los diseñadores y desarrolladores para hacer el nuevo producto.

Luego, a partir del estudio de los registros de estados de resultados; así como las fichas de costos, se agruparan los gastos, costos, impuestos, aportes y contribuciones Ley 113 y la utilidad, clasificándose estos anteriores saldos en valores agregados de procesos precedentes y valor añadido en el proceso presente los cuales se resumen en la Tabla 2 (Cuba. Consejo de Ministros, 2012e).

Tabla 2. Componentes del valor agregado y valor añadido a registrar.

| Valor Agregado (aguas abajo) | Valor Añadido (aguas arriba) | |
|--|---|---|
| Como la suma de: | Como la suma de: | Más |
| Costo de las materias primas y materiales. | Salario directo | Contribución a la seguridad social 12.5 % del salario devengado |
| Costos indirectos de producción (menos el salario que le pertenece) | Salario (que pertenece al Gasto indirecto de producción) | Aporte a la seguridad social según especialista 3 al 5 % del salario. |
| Otros gastos directos. | | Contribución territorial del 1% de los ingresos |
| Gastos generales y de administración (menos salario que le pertenece) | Salario (que pertenece al Gastos generales y de Administración) | Impuesto sobre utilidades 35% (después de deducciones). |
| Gastos de distribución y Venta (menos el salario que le pertenece) | Salario (que pertenece al Gastos de distribución y Ventas) | Rendimiento estatal (a partir de la utilidad después de impuesto). |
| Depreciación de los activos del periodo. | Más Contribuciones, impuestos y aportes | Gastos financieros. |
| | Impuesto sobre la fuerza de trabajo. 5% del salario. | Aporte a la OSDE. |
| | | Utilidad. |

En el caso de las empresas los atributos y prestaciones que caracterizan al producto y que son valorizados por los clientes al comprar y reconocer un precio, es equivalente a los valores aguas arriba formados por salario total más contribuciones, impuestos y aportes más utilidad, a lo que se le agrega todo el valor aguas abajo que en esta investigación es el valor agregado.

Pero, cuando analizamos la creación de valor en la cadena, además de obtener un VA al final, es necesario reconocer que los eslabones precedentes han creado VA, siendo necesario considerar en la generación total de valor en la cadena además del VA al final, la suma de los VA en cada eslabón.

Es necesario rentabilizar el salario con un alto rendimiento de la fuerza laboral a través de la innovación y mejoría constante de los productos en cada eslabón para lo cual, es necesario el liderazgo y la motivación. Al dividir el VA sobre el valor agregado, nos da una medida de cuanto rentabiliza el valor reunido de partida con el esfuerzo del factor humano de cada empresa.

Formulando estos conceptos para la cadena será (E 1, 2, 3, 4 y 5):

$GC = P \times CPV$ (E1) donde:

VGC = Valor generado en la cadena.

P = precio del producto final.

CPV = Cantidad de productos finales vendidos.

$VAF = P - VAG$ (E2), donde:

VAF = Valor añadido al finalizar la cadena.

P = precio del producto final

VAG = Valor agregado precedente.

$$VAT = VAF + \sum_{k=0}^n (VAEn) \quad (E3)$$

VAT = Valor total añadido en la cadena.

$VAEn$ = Valor añadido en cada eslabón, el cual es captado y retenido dentro de la cadena.

$n =$ cantidad de eslabones en la cadena.

Siendo:

$$VGC = VAC + VAG \quad (E4)$$

$$P = \frac{VGC}{CPV} \quad (E5)$$

Con la división y especialización del trabajo se hizo necesario un mayor intercambio entre empresas, posibilitando más integración de valores para crear productos de alto valor agregado.

La cadena productiva en su evolución a una CV se desarrolla como cadena de suministro, donde hay más compromiso entre las empresas en su integración con acuerdos a largo plazo, donde comparten beneficios y riesgos garantizando un flujo de recursos más seguro, avanzando hacia una CV, que surge con la necesidad de conquistar mercados y sus segmentos con productos novedosos o mejorados o la creación de necesidades nuevas de los consumidores, que el marketing logra fomentar, para lo cual, las empresas deben fortalecer la actividad de Investigación-Desarrollo e Innovación, en función de la diversificación, compartiendo proyectos internos y dentro de la cadena, en alianza estratégica con centros de investigación. La cadena global de valor está dominada por transnacionales y los centros financieros mundiales que seleccionan empresas donde sacar más plusvalía.

Una propuesta de Acevedo & Gómez (2002), es desarrollar la CV para determinadas producciones de bienes y servicios. El análisis de la CV permite identificar los componentes de la misma: actores, operadores, eslabones y mapa de la cadena, estos son conceptos que han sido definidos por Porter (1991); Acevedo & Gómez (2002); Ordóñez (2003); Gareffi, et al. (2005); Herr & Muzira (2011); Quiroz (2017); y Springer-Heinze (2017), de una forma homogénea, al considerar que la cadena productiva crea valor de forma más competitiva que las empresas aisladas, además de utilizar el mapa de la cadena que identifica donde están y la relación que se establece entre ellos. Partiendo del criterio de esos autores, los autores de este trabajo proponen las siguientes definiciones, atendiendo a las condiciones de la economía cubana.

Actores, son: los agentes decisores del funcionamiento de la cadena y tienen personalidad jurídica para establecer contratos, con un domicilio legal y los activos para desarrollar su objeto social, su misión es la producción intermedia, final y los servicios, dentro de los actores están los operadores, los cuales, en algún eslabón adquirieron el producto principal y lo transformaron añadiéndole valor.

Los eslabones son: las áreas o etapas dentro de la cadena donde se encuentra un actor o varios, que desarrollan actividades homogéneas y comunes sus fichas de costo y productos son similares, estos pueden establecer relaciones horizontales entre ellos no para crear valor sino, como apoyo y cooperación y tendrán relaciones o vínculos verticales con actores (operadores) de otros eslabones a través de transacciones aumentando el costo y el valor al mismo tiempo transitando así el producto por varios eslabones desde un eslabón primario, hasta el eslabón final (empresa encargada de la comercialización final), sufriendo transformaciones a través de cada eslabón, hasta llegar al cliente final, siendo necesario un compromiso entre operadores para cumplir sus partes en tiempo y forma según un plan acordado.

La CV necesitará de empresas líderes, que establecen reglas e influyen en la forma en que otros operadores desarrollan sus negocios y que realizaran la gobernación de la cadena, en nuestro caso puede ser una empresa clave o una OSDE que pertenezca a la cadena.

Se ha tomado como ilustración el esbozo del Mapa de la cadena de artículos de la piel de ganado mayor, donde se ven reflejados todos los actores y operadores así, como los eslabones y las transacciones reflejadas de origen a destino con flechas que ocurran entre ellos (Figura 1).

Este mapa representa 4 eslabones de transformación que son: El eslabón primario donde están presentes las unidades de cría de ganado de ceba que se transfiere mediante transacción al eslabón de empresas cárnicas o eslabón no2.

El eslabón No.2 Es encargado del sacrificio del ganado y la obtención de la carne y varios productos secundarios, derivados y subproductos cada una de los cuales tendrá un costo unitario y un valor creado para comercializar, entre ellos tenemos la piel cruda que pasa entonces al tercer eslabón.

El eslabón No.3 Se encarga del proceso de curtido de pieles y rebajos en las tenerías, para darle durabilidad a la piel y propiedades para el uso en artículos para lo cual la piel cruda se somete a un proceso bioquímico, la piel curtida tiene un costo y al mismo tiempo un valor asumiendo los costos y valores precedentes, de aquí pasa al eslabón No4.

El eslabón No4 agrupa diversas empresas que transforman la piel curtida en variados productos de consumo como calzados, medios de protección, artículos deportivos, productos artesanos, productos ortopédicos y otros

que se usan en labores agropecuarias agrupando a empresas como Combell, Thaba, Batos, el Fondo de Bienes Culturales y otras.

Además, tenemos los eslabones No5, No6, y de exportación encargados de la comercialización que añade costo al producto e incrementa su valor sin producir transformaciones.

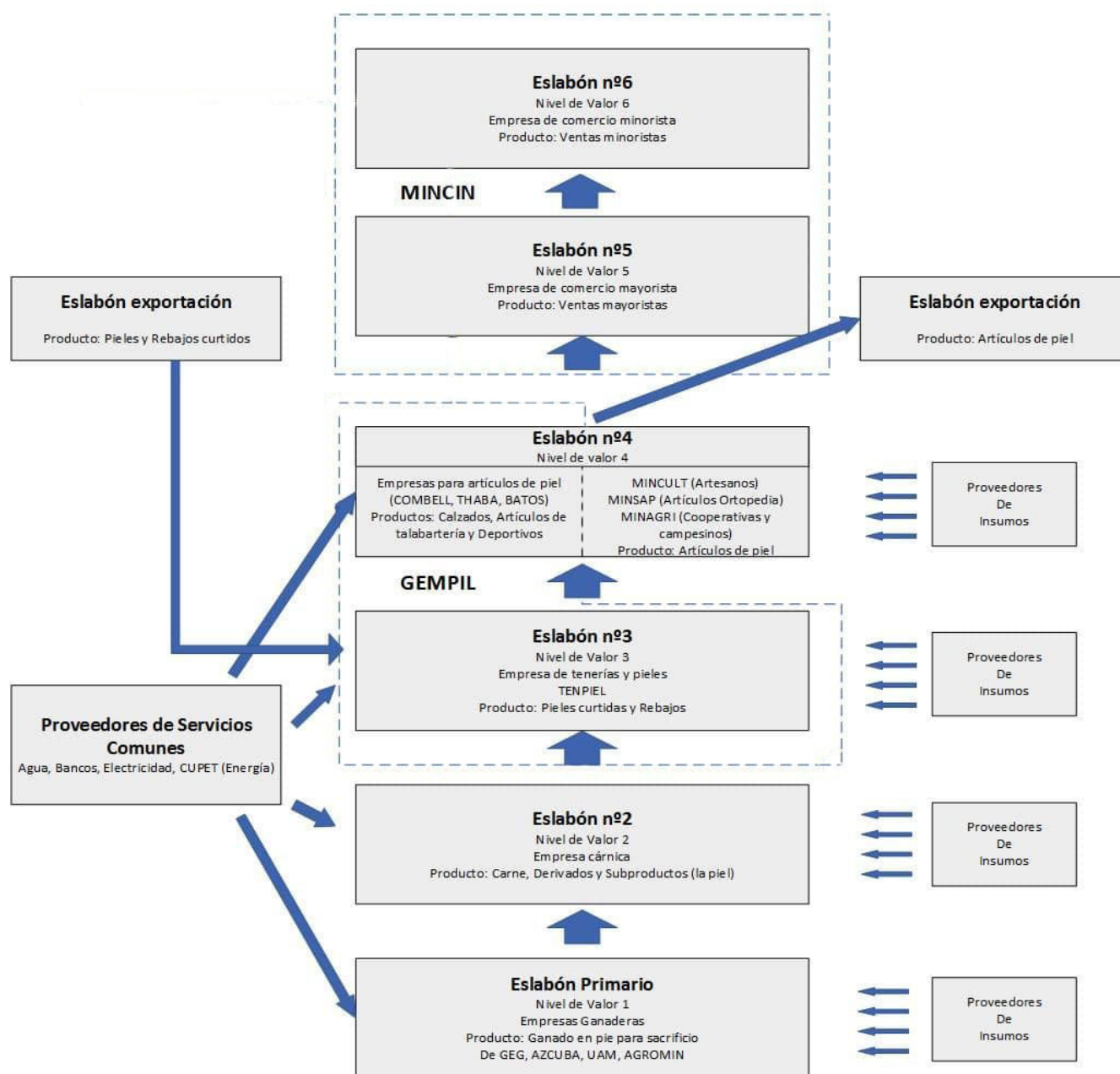


Figura 1. Cadena de Valor de artículos de piel.

En el análisis de la CV también, es importante identificar los conceptos de competitividad y gobernanza.

Porter (1991), es el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad *“la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”*(p.

28). De esta forma, resalta la productividad del trabajo como un factor importante de la competitividad, y consecuentemente con el nivel de vida de la población. Y esto es así, si se toma en consideración que un incremento de la productividad se acompaña con un incremento de los salarios y de la ganancia y por tanto del nivel consumo y de vida de la población.

Por otra parte, al elaborar un cuerpo teórico sobre la competitividad Porter (1991), advierte una relación entre el escenario competitivo y la CV. *“El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor”* (p.71). Por tanto, estima que para poder diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario conceptualiza la CV. De esta forma, la CV establece una relación en positivo respecto a la ventaja competitiva que se puede lograr desarrollando e integrando las actividades de su CV de forma racional en costo y diferenciada de sus rivales.

No se observa en la teoría de Porter (1991), la idea de condicionar su análisis de la competitividad en marco del mundo subdesarrollado pero, sus estudios dan la posibilidad de proponer estrategias y adaptarla a favor de estos países.

Los autores de este trabajo contextualizan el concepto competitividad en la realidad cubana, como aquellas producciones donde se reflejan las ventajas competitivas de base como son una buena localización y cercanías de los recursos principales, tradición en la producción primaria, poder contar con financiamientos, tener un fácil acceso al mercado, contar con una mano de obra calificada y con habilidades para el trabajo, además que hayan sido creadas las condiciones técnicas y legales para el desarrollo de negocios, actividades de diseño, desarrollo, innovación e inventivas así, como la búsqueda activa de mejoras en los materiales buscando reducir los costos y/o en atributos, con una diferenciación sistemática de los productos, que garanticen satisfacer la demanda cada vez más creciente.

El control sobre los costos de producción a lo largo de toda la cadena, puede proporcionar ventaja competitiva, permitiendo liderar precios en las transacciones internas y al cliente final, para lograr captar la mayor cantidad de valor al final de la cadena. Mientras, otra fuente de ventaja competitiva es la diferenciación a través de mejorar los atributos y prestaciones que eleven el producto por encima de las propuestas de competidores y crear segmentos con un valor relevante para el cliente vinculado a necesidades presentes o futuras.

Asociado a las cadenas de valor a escala global Gereffi, et al. (2005), han acuñado el concepto de gobernanza termino que explica *“el proceso por el cual los agentes económicos -naciones, firmas y trabajadores- se mueven de actividades de bajo valor a actividades de alto valor, en las redes de producción global”*. (p. 171)

El termino gobernanza es utilizado por Gereffi, et al. (2005); y los autores del presente trabajo lo asumen como la acción dirigida por una autoridad reconocida y aprobada por los miembros de la cadena, para gestionar la coordinación, planificación y control del proceso de creación de valor en la cadena, se materializa en acuerdos tomados por los actores, también, en el establecimiento de la planificación entre operadores, en normas, reglas, cronogramas y una estrategia de desarrollo de la CV, que en conjunto con políticas del estado permitan crear las bases para satisfacción de consumidores finales de forma competitiva, la autoridad puede ser una OSDE o una empresa líder de la cadena donde se espera: *“que la teoría de la gobernanza en las cadenas de valor... sea útil para generar instrumentos de política eficaces, relacionados con el ascenso industrial, el desarrollo económico, la creación de empleos y el alivio a la pobreza”*. (Gereffi, et al., 2005 p. 179)

Para poder gobernar una Cadena de Valor y cumplir el objetivo de crear valor de forma constante y creciente es necesario el uso de conceptos y/o términos y establecer un mapa de la cadena que identifique sus partes integrantes, así como sus relaciones y funciones, también capacitar a los líderes que actúan en esta para lograr la capacidad de actuación que permita avanzar progresivamente de la actual cadena productiva a una CV.

Con el control sobre la creación de valor, se persigue hacer más competitivos los productos y servicios, maximizando el VA a través del mejoramiento de los costos y la composición de atributos y prestaciones, asegurando mejores productos para la exportación y sustitución de importación.

Como resultado de las definiciones de conceptos y términos se puede:

1. Identificar el insumo principal de la cadena que revelará el primer valor a agregar y el eslabón primario donde este se obtiene, a continuación se irán descubriendo los siguientes insumos que se irán agregando así como los consumos necesarios para los procesos de transformación que proporcionarán el incremento de valor del objeto de trabajo al pasar por sucesivos eslabones hasta llegar a los eslabones encargados de la comercialización interna y al cliente final.

2. Reconocer los actores y operadores que participan en la cadena encargados de suministrar, de transformar el objeto de trabajo dentro de cada eslabón, de comercializar en el interior de la cadena y aquellos que se constituyen como organizaciones corporativas que compran el producto final para llevarlo al destino final que es el cliente minorista.
3. Elaborar el mapa de la cadena con todos sus componentes y las relaciones entre ellos así como la línea sucesiva de creación de valor y la magnitud de su incremento al pasar por cada eslabón.
4. Determinar las formas de agrupar y calcular el valor añadido y valor agregado en cada eslabón y el alcanzado al final.

Los autores consideran una relación de principios a cumplir para el desarrollo de la CV en la economía cubana como:

1. Se necesita en la CV desarrollar las transacciones con una previa cooperación y coordinación de los integrantes para que el valor alcance su máximo desarrollo.
2. La cadena de valor necesita de la gobernanza la cual debe emerger de una OSDE o empresa líder perteneciente a la cadena.
3. Los planes anuales y operativos deben ser coordinados para alcanzar el uso pleno de capacidades, mejorar las economías de escala y prever cuellos de botella e interrupciones.
4. Los integrantes de la cadena coordinan sus flujos de caja y financiamientos para prevenir desbalances financieros en la cadena en momentos puntuales.
5. Se necesita producir, importar o suministrar lo que en cada momento se requiere.
6. La cadena debe contener una estrategia, de dominio para todos los integrantes donde la meta de los miembros de la cadena debe considerar alcanzar en calidad y cantidad la demanda de consumo al final.
7. Para integrar una cadena se necesita gestionar toda su logística.
8. La innovación en cada eslabón permite desarrollar los atributos y prestaciones en cada producto intermedio y en el producto final.
9. Deben acordarse el desarrollo de inversiones para mejor respuesta en cantidad y calidad para cada eslabón y previendo desarrollos del encadenamiento hasta alcanzar el objetivo final.
10. Maximizar el valor añadido final requiere el aporte de valor de cada eslabón.

Con los conceptos y términos establecidos así como con el diseño del mapa se pueden establecer las responsabilidades y actividades necesarias a asumir por cada parte dentro de la cadena con el fin de crear valor de forma continua y creciente lo cual necesita de estudios de caso donde se puede intervenir para diseñar la cadena y establecer su vida propia a través de la gobernanza.

Así la dirección de desarrollo e investigación de cada actor deberán ajustar sus funciones y contenidos focalizado a la búsqueda y mejoría del valor de los productos utilizando proyectos de investigación y plantearse la actividad de desarrollo como una estrategia de la cadena.

En las cadenas seleccionadas para su estudio debe establecerse medir el valor creado a través de un registro de valor como se propone para poder observar la trazabilidad del valor y donde se encuentran aún las oportunidades de su mejoría, sobre todo cuestionar cual es la actuación y aporte de los ingenieros, desarrolladores y diseñadores para hacer un producto más competitivo y con potencialidad de exportación.

Es necesario crear una entidad que lidere el accionar de la cadena basada en regulaciones que establezca el estado para lograr mayor competitividad de los productos y servicios.

CONCLUSIONES

El mayor nivel en la evolución de una cadena productiva es la cadena de valor, al transformar las cadenas productivas en cadenas de valor se enfocará la dirección y estrategia de la cadena en buscar generar valor de forma permanente y creciente y ser competitivos, en cada eslabón lo que permitirá insertarse en el mercado de exportación.

La competencia entre las empresas a nivel internacional se está sustituyendo por la competencia entre cadenas de valor por las nuevas oportunidades que permite la coordinación y acuerdos entre actores para mejorar el valor que se entrega al cliente, siendo necesario ir a este tipo de agrupamiento con urgencia, a través de regulaciones del Estado previstas en la conceptualización del modelo económico social de Cuba.

Dominar los conceptos, términos, las relaciones, los principios y funciones de las partes así como la elaboración del mapa de la cadena proporciona las bases teóricas para dirigir la cadena productiva en su conjunto y determinar una estrategia común que se haga cumplir de forma colegiada por acuerdos entre los actores y con un órgano de gobernanza de la cadenas de valor que propicie la toma de decisiones en la cadena y controle su cumplimiento.

El control de la gestión de la dirección de desarrollo e innovación en cada actor y operador de la cadena impulsará la renovación constante de los productos y servicios haciéndolos más novedosos y competitivos en costos, atributos y prestaciones para alcanzar mayor valor añadido que la competencia.

Determinar el valor que se genera en los eslabones de la cadena permite estudiar la trazabilidad de la construcción de valor que se crea, identificar las reservas de valor y accionar en las oportunidades de mejoramiento constante y comparar en cada etapa con el valor generado en otras cadenas de valor del mismo producto siempre aprendiendo de quien lo hace mejor para llegar al final de la cadena con propuestas de productos y servicios más competitivos y mejor apreciados por los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. A., Gómez, M. I., & Urquiaga, A. J. (2011). Modelo de Valor de los Procesos base para la gestión económica-financiera integrada. *Revista Nueva Empresa*, 7(2), 23-30.
- Bustinza, O. S., Parry, G., Vendrell, F. H., & Myrthianos, V. (2015). Recovering revenue through customerization and service channel linking. *Dyna Management*, 3(1), 1-11. _
- Colombia. Congreso de la República. (2003). Ley No. 811 Se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.. Diario Oficial No. 45. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1668749>
- Cuba. Consejo de Ministros. (2007a). Decreto-Ley No.252 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial No.27. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-252-de-2007-de-consejo-de-estado>
- Cuba. Consejo de Ministros. (2007b). Decreto No.281. Reglamento para la impartición y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Económico Empresarial. Gaceta Oficial Ordinaria No. 7. 214. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-281-de-2007-de-consejo-de-ministros-0>
- Cuba. Consejo de Ministros. (2017c). Decreto No.335 del sistema empresarial estatal cubano ámbito de aplicación y principios general. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-335-de-2017-de-consejo-de-ministros>
- Cuba. Consejo de Ministros. (2017d). Decreto No.336 del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-336-de-2017-de-consejo-de-ministros>
- Cuba. Consejo de Ministros. (2012e). Ley No. 113 establece todos los tributos, principios normas y procedimientos sobre el sistema tributario. Gaceta Oficial No.053. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-113-de-2012-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>
- Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2020). Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19.Tabloide Especial. <https://www.mep.gob.cu/es/node/344>
- España. Jefatura del Estado. (2013). Ley No.12 De cadenas alimentarias y medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Boletín Oficial No.185. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-8554>
- Gareffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. _
- Herr, H., & Muzira, J.T. (2011). Monitoreo y evaluación del desarrollo de cadenas de valor. Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV). En, H. Herr & J.T. Muzira, *Una guía para profesionales del desarrollo, funcionarios gubernamentales e iniciativas del sector privado*. (pp. 187-219). Oficina Internacional del Trabajo.
- Marx, C. (1867). El Capital (t.1). Editorial Pueblo y Educación.
- Ordóñez, S. (2003). Modelos de producción, cadenas de valor y competitividad industrial en Morelos. *Convergencia* 31, 157-187. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1641>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo Congreso del PCC aprobados en el III Pleno del Comité Central y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2017). Tabloide I y II. UEB Gráfica Empresa de Periódicos. <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%202%20%C3%BAltimo.pdf>
- Polimeni, R.J., Fabozzi, F. H., Adelberg, A. A., & Kole, M. (1997). Costo estándar. Contabilidad de Costos. Editora McGraw-Hill.
- Porter, M. (1991). Creación y sostenimiento de un desempeño superior la ventaja competitiva. Editorial Rei.

- Pulido, J. F. & López, Y. S. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, **26(59)**, 155-176.
- Quiroz, V. E. (2017). Desafíos en materia de desarrollo productivo en el espacio rural de Centroamérica y la República Dominicana. En, R.P. Pérez. *Política industrial rural y fortalecimiento de la cadena de valor*. (pp. 25-62). CEPAL.
- Springer, A. H. (2017). ValueLinks 2.0 Manual on Sustainable Value Chain Development (vol. 1 y 2), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Division 4D, Climate Change, Rural Development, Infrastructure, 1-52. _