



## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS SECTORES MANUFACTUREROS DE CÁRNICOS, PRENDAS DE VESTIR Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR

Área de investigación: Teoría de la administración

**Ana Carolina Armijos Orellana**

Universidad del Azuay  
Ecuador  
aarmijos@uazuay.edu.ec

**María José González Calle**

Universidad del Azuay  
Ecuador  
mgonzalez@uazuay.edu.ec

**Juan Manuel Maldonado Matute**

Universidad del Azuay  
Ecuador  
jmaldonado@uazuay.edu.ec



## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS SECTORES MANUFACTUREROS DE CÁRNICOS, PRENDAS DE VESTIR Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR

### Resumen

La cadena de valor, entendida como elemento fundamental dentro del análisis empresarial, permite identificar a aquellas actividades que agregan y generan valor dentro de una organización. La consecuencia directa, es la identificación y aprovechamiento de ventajas competitivas. Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación fue comparar y analizar el manejo de la cadena de valor de las empresas dedicadas a la elaboración y conservación de carne, fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel y elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología se basó en una investigación cualitativa- descriptiva y se realizó en tres etapas. En la primera, se realizó una revisión bibliográfica relacionada con los conceptos principales de la cadena de valor. La segunda, radicó en la identificación de los sectores económicos cuya capacidad de generar valor fue la mayor a nivel nacional, así como también aquellas que presentaron el mayor nivel de ingresos, número de empleados y de compañías en la ciudad de Cuenca. Finalmente, la tercera fue la aplicación de la herramienta de evaluación de la cadena de valor a una muestra de 43 empresas que accedieron a participar en el estudio, su tabulación e interpretación. Los resultados demostraron que el sector de elaboración bebidas presentó un mejor manejo de la cadena de valor comparado con los otros sectores incluidos en el estudio; por tanto, cuentan con una mayor cantidad de ventajas competitivas, así como también su diseño de estrategias es más eficaz y eficiente.

**Palabras clave:** cadena de valor, sectores económicos, ventaja competitiva.

## Abstract

The value chain, understood as a fundamental element within business analysis, allows to identify those activities that add and generate value within an organization. The direct consequence is the identification and use of competitive advantages. Because of that, the objective of this research was to compare and analyze the management of the value chain of the companies dedicated to the elaboration and conservation of meat, manufacture of clothing, except leather garments, and the elaboration of beverages in the city from Cuenca-Ecuador. The methodology was based on a qualitative-descriptive research and was carried out in three stages. In the first one, a bibliographic review related to the main concepts of the value chain was carried out. The second one was the identification of the economic sectors which capacity to generate value was the highest at the national level, as well as those that presented the highest level of income, number of employees and companies in the city of Cuenca. Finally, the third one was the application of the value chain evaluation tool to a sample of 43 companies that agreed to participate in the study, its tabulation and interpretation. The results showed that the beverage manufacturing sector presented a better management of the value chain compared to the other sectors included in the study; therefore, they have a greater number of competitive advantages, as well as their design of strategies is more effective and efficient.

**Keywords:** value chain, economic sectors, competitive advantage.

## Introducción

El objetivo principal de las organizaciones es maximizar su rentabilidad a la vez que satisfacen una demanda. Para lograrlo, las empresas competitivas deben cumplir dos aspectos fundamentales: una alta eficiencia global y una alta eficiencia interna. La primera, requiere de una evaluación externa en función del entorno social, mediante relaciones de cooperación y beneficio con el mismo. La segunda, por su parte, necesita que la empresa establezca mecanismos internos que le permitan obtener como resultado un funcionamiento adecuado (Kelly, 2006). En otras palabras, se requerirán de equipamientos, materias

primas, fuerza de trabajo y productos correctos. Este último aspecto se basa en el buen desempeño de la cadena de valor (Sánchez et al., 2010). Ahora bien, dado el contexto de globalización actual, en donde las dificultades económicas, financieras, sociales y políticas de cada país han entorpecido el desarrollo organizacional y el cumplimiento de su objetivo principal mencionado anteriormente, la búsqueda de alternativas para el desarrollo y el aumento de los niveles de producción y calidad de bienes y servicios se vuelve mandatorio. Por tanto, frente a esta realidad, la colaboración entre actores que participan en una cadena de valor y su visión común compartida, son requeridos para alcanzar un desempeño económico exitoso y sostenible dentro del mercado (Moreno et al., 2018), especialmente considerando que, independientemente del tamaño o naturaleza del negocio, toda empresa participa en una cadena de valor, al menos a nivel local (Padilla Pérez & Oddone, 2014).

#### *Definición e importancia de la cadena de valor*

La cadena de valor puede ser entendida desde tres enfoques complementarios. El primero, la define como aquella realidad económica que articula al conjunto de agentes que participan en las actividades organizacionales, las mismas que van desde la producción hasta el consumo. El segundo, en cambio, la presenta como un instrumento de análisis y diseño de estrategias, fundamental para el desarrollo de la competitividad empresarial (Porter, 1985; Büyüközkan, Feyzioğlu, & Nebol, 2008; Riisgaard, Bolwig, Ponte, Halberg, & Matose, 2010). Finalmente, ambos enfoques dan paso al tercero, el cual considera a la cadena de valor como un instrumento capaz de reflejar la evolución de una empresa, incluyendo a sus operaciones internas, sus estrategias, la economía de las actividades y la orientación otorgada en cada acción ejecutada (Quintero y Sánchez, 2006). Así, la cadena de valor permite examinar a profundidad las estructuras organizacionales a través de los vínculos de los agentes que participan en ella, las dinámicas de inclusión y exclusión que se suscitan entre ellos, la división funcional del trabajo (Riisgaard et al., 2010), la estructura de costos derivada del proceso productivo y fundamentalmente, dos tipos de actividades: las creadoras de valor para los clientes, conocidas como actividades primarias y las que agregan valor, conocidas como las de apoyo (Quintero y Sánchez, 2006).

En esta misma línea, Moreno et al. (2018), afirman que el concepto de la cadena de valor responde a las necesidades que las empresas enfrentan al momento de cumplir con las exigencias de una demanda particular, así como también da paso a un incremento de resultados reflejados en indicadores y al mejoramiento continuo. Es por ello que, el fortalecimiento o mejoramiento de la cadena de valor, es entendido como una alternativa clave para combinar la desigualdad y fomentar la creación de valor agregado para el mercado, al mismo tiempo que contribuye a cambios estructurales, mayor productividad y la realización de actividades con mayor intensidad de conocimientos (Padilla Pérez & Oddone, 2014).

Por su parte, Francés (2001) establece que la cadena de valor, al estar conformada por varias etapas de agregación de valor, permite obtener un esquema coherente de diagnóstico referente a la posición de la empresa con respecto a sus competidores y un procedimiento que permite definir las acciones que desarrollan una ventaja competitiva sostenible (Quintero y Sánchez, 2006). Con respecto a este último aspecto es importante mencionar que, según Porter (1985), el concepto de cadena de valor facilita la identificación de formas para generar mayores beneficios dirigidos al consumidor y, como consecuencia de ello, la obtención de ventajas competitivas para la organización. Para lograrlo, los actores que participan en ella deberán establecer vínculos de conexión y mecanismos de colaboración, de manera que se incremente la posibilidad de sobrevivir y avanzar hacia procesos de desarrollo (Ponte & Ewert, 2009).

#### *Ventajas competitivas organizacionales*

La ventaja competitiva es aquella que hace referencia a las características diferenciadoras de un producto o servicio, cuyo efecto directo es la concesión de un cierto grado de superioridad a una empresa con respecto a sus competidores en el mercado. Este tipo de ventaja puede referirse a servicios añadidos o necesarios para acompañar al servicio base, modalidades de producción, de venta, etc. Así, resulta lógico entender la relatividad de su concepto, pues se establecerá en función del mejor competidor y, como consecuencia, los factores pueden ser múltiples. Para ejemplificarlo, es posible establecer que, frente a diversos entornos organizacionales demandantes de estrategias innovadoras, estos ofrecen oportunidades basados en el

aprovechamiento eficiente de recursos que permiten a las empresas aumentar sus beneficios, y que se traducen como ventajas competitivas creadoras de valor (Valencia Arias et al., 2017).

También, esta ventaja competitiva puede ser entendida como la obtención de una “rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete”, la misma que puede ser alcanzada únicamente cuando se lleva a cabo un conjunto de actividades de valor, que reciben el nombre de estrategia competitiva o de negocio (Arce y Calves, 2008). Así, cobra un mayor grado de importancia cuando se toma en cuenta que dicha rentabilidad superior se alcanzará a través de un conjunto de habilidades, cualidades, tecnología y capacidades humanas con que cuente una empresa (Chiquimarco et al., 2019).

Además, en función de su origen, puede ser interna o externa. Por un lado, la interna, surge cuando una empresa tiene dominio en costos con respecto a su competidor más cercano; cuando ésta resulta de una mejor productividad, produce como resultado una rentabilidad mayor y una mejor capacidad de resistencia ante las reducciones de precios en el mercado. Por otro lado, la externa, también llamada ventaja competitiva de valor, es aquella que se sustenta en cualidades particulares que distinguen a un producto y que son percibidas como valor para el consumidor (Quintero y Sánchez, 2006).

### *Formulación de estrategias a partir de la ventaja competitiva*

Una vez que la cadena de valor ha sido analizada y sus fuentes principales de ventaja competitiva identificadas, es necesario elegir una estrategia que sea coherente con la misión y la evolución del entorno de la organización (Quintero y Sánchez, 2006). De hecho, ello coincide con lo establecido por Chiquimarco et al. (2019), quienes afirman que el apareamiento y desarrollo de las ventajas competitivas, se subyacen en la formación de estrategias de negocio.

En este marco, Porter (1986) propone tres tipos de estrategias, las mismas que serán viables si cumplen dos condiciones: ser defendibles y poseer la capacidad de adaptación a las bases de ventaja competitiva reconocidas en el análisis. Estas estrategias son: la de liderazgo o dominación a través de costos, diferenciación y concentración.

La estrategia de liderazgo encuentra su fundamento en la reducción de precios en el mercado. Por su parte, la de diferenciación establece que la organización es capaz de ofrecer un aspecto superior en sus productos o servicios, el mismo que es percibido como importante por los clientes. Por último, la concentración será aquella estrategia que permita que una compañía pueda alcanzar el liderazgo en costos o en diferenciación en uno o varios segmentos a los que esté dirigida (Quintero y Sánchez, 2006).

## *Elementos de la cadena de valor*

Existen tres elementos básicos dentro de una cadena de valor que son: las actividades primarias, las de apoyo y el margen. Las primeras, hacen referencia a todo aquello que se requiere para desarrollar el producto. Además, son las encargadas de generar valor para el mercado. En ellas se incluyen las tareas de producción, logística, comercialización y servicios postventa. Las segundas, son aquellas que contribuyen a que las actividades primarias se realicen de forma eficaz y eficiente, agregando valor al producto o servicio (Porter, 1985). Éstas, están conformadas por los recursos humanos, las compras, el desarrollo tecnológico y la infraestructura. Finalmente, el tercero es la diferencia que resulta entre el valor y el costo total en que ha incurrido la organización en la ejecución de actividades generadoras de valor (Quintero y Sánchez, 2006).

Según Porter (1985), los elementos de la cadena de valor se pueden representar de la siguiente manera:

Figura 1

*Representación gráfica de la cadena de valor de Porter*

Nota. Esquema de la cadena de valor. Tomado de *The value chain and competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, por Michael Porter, The Free Press.

## Metodología

La presente investigación buscó comparar y analizar el manejo de la cadena de valor de las empresas dedicadas a la elaboración y conservación de carne, fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel y elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca-Ecuador. Para ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa-descriptiva, misma que se ejecutó en tres etapas. En la primera, se realizó una revisión bibliográfica referente a la cadena de valor y sus elementos principales. La segunda, se centró en la identificación de aquellas industrias que mostraron la mayor capacidad para generar valor a nivel nacional, de acuerdo con las cifras del Valor Agregado Bruto (VAB), reportadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) y aquellas que presentaron la mayor cantidad de ingresos por ventas, empleados y compañías en Cuenca, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Finalmente, la tercera requirió de una adaptación de enfoque y aplicación de la herramienta propuesta por González, Maldonado y Sinmaleza (2018) mediante entrevistas presenciales, su respectiva tabulación e interpretación de resultados mediante un análisis estadístico descriptivo.

En este punto, es importante mencionar que dicha herramienta fue seleccionada por ser considerada como válida para ser aplicada en diferentes sectores productivos con modificaciones pequeñas de enfoque, según la realidad de cada uno de ellos. Dicha herramienta, evalúa un total de 9 eslabones, divididos entre 4 actividades primarias y 5 actividades de apoyo, tal como el enfoque teórico propuesto por Porter (1985). En total, el cuestionario original propone un total de 35 preguntas para las actividades primarias y 40 para las de apoyo. Ahora bien, en el presente análisis, se evaluaron un total de 27 preguntas para las actividades de soporte y la totalidad de preguntas de las actividades primarias. Se dejaron de lado aquellas preguntas referentes a características particulares de cada sector evaluado, con el afán de evaluar tan sólo aquellas con aplicabilidad ineludible, independientemente de la naturaleza del negocio.

Además, la población estuvo conformada por todas las sociedades cuencanas obligadas a llevar contabilidad cuya actividad económica recayó en las categorías citadas y cuyos registros contables y financieros se encontraban debidamente publicados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Así, la población total estuvo conformada por 9 empresas del sector cárnicos, 112 del textil y 50 de bebidas, dando así un total de 171 organizaciones. De acuerdo con la disposición de las empresas para participar en el estudio, así como también de la constancia de un manejo interno formal de la cadena de valor en cada una de ellas, la muestra final estuvo conformada por 43 organizaciones, distribuidas de la siguiente manera: 7 dedicadas a la elaboración y conservación de carne, 25 a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel y 11 a la elaboración de bebidas<sup>1</sup>. En este punto, es importante mencionar que se llevaron a cabo convenios de confidencialidad y uso de información, así como también se acordó realizar un proceso de retroalimentación de resultados una vez que estos estuvieran listos.

## Resultados y discusión

### *Panorama general de las industrias manufactureras*

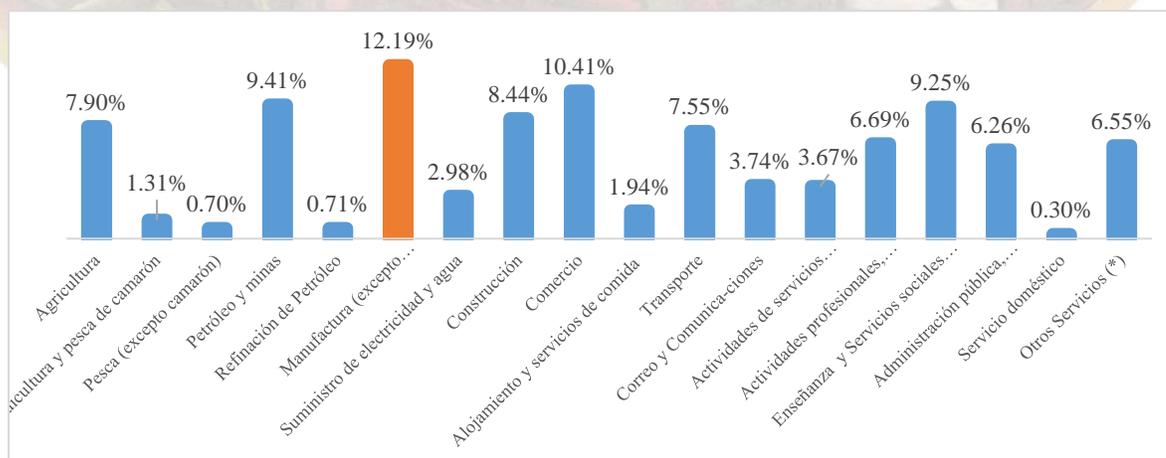
---

<sup>1</sup> Los tres sectores analizados se corresponden con los códigos CIU C101, C141 y C110, respectivamente.

De acuerdo con el BCE (2019), las cifras estadísticas del VAB reflejaron que la industria manufacturera fue la que mayor valor agregó a la producción nacional en el tercer trimestre del año 2019. Así, éstas representaron un 12,19%<sup>2</sup> del VAB total, tal como lo muestra la Figura 2.

Figura 2

VAB porcentual de las industrias de Ecuador



Nota. Valor Agregado Bruto por industrias al tercer trimestre del 2019. Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales. Elaboración: Los autores

Ello, permitió deducir que es esta industria es la que contiene a las empresas con la mayor capacidad para generar valor. A continuación, se procedió con la identificación de los sectores industriales de la ciudad de Cuenca que contaron con la mayor cantidad de ingresos por ventas, empleados y compañías. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, estos fueron la elaboración y conservación de carne, fabricación de prendas de vestir, excepto pieles y elaboración de bebidas, tal como lo muestran la Tabla 1 y 2.

Tabla 1

Cifras de empleados y ventas de las empresas manufactureras en la ciudad de Cuenca

Descripción	Ingresos por ventas	Empleados	Cantidad de compañías
Productos alimenticios	\$ 570.054.440	6.833	151
Elaboración de bebidas	\$ 107.534.282	2.058	50
Productos textiles	\$ 37.683.857	872	29

<sup>2</sup> El porcentaje fue obtenido a partir de las cifras expresadas en miles de dólares del año 2007.

<b>Prendas de vestir</b>	<b>\$ 167.766.720</b>	<b>6.029</b>	<b>112</b>
Cueros y productos conexos	\$ 25.195.261	406	30
Madera y fabricación de productos de madera	\$ 18.933.452	534	29
Productos farmacéuticos	\$ 11.535.418	325	51
Vehículos automotores	\$ 108.058.632	1.043	27
Fabricación de muebles	\$ 158.327.717	4.294	94

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

En este punto, es importante mencionar que se decidió dejar fuera del análisis a los sectores de vehículos automotores y a la fabricación de muebles, a pesar de que registraron mayores cifras en las variables expuestas. La razón de ello es que, el primero, se dedica básicamente a la comercialización, lo cual limita el análisis de la cadena de valor. En cuanto al segundo, se debe recalcar que éste representa un sector estratégico de gran relevancia en el austro ecuatoriano, especialmente en la ciudad de Cuenca, por lo cual se decidió darle un tratamiento separado y no incluirlo en la comparación del presente estudio.

**Tabla 2**  
*Cifras de empleados y ventas de las empresas manufactureras de productos alimenticios en la ciudad de Cuenca*

Descripción	Ingresos por ventas	Empleados	Cantidad de compañías
<b>Productos alimenticios</b>	<b>129.661.470</b>	<b>1.463</b>	<b>34</b>
<b>Elaboración y conservación de carne.</b>	<b>80.467.394</b>	<b>1.037</b>	<b>9</b>
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.	3.679.860	19	6
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.	0	0	0
Elaboración de productos lácteos.	4.753.450	79	4
Elaboración de productos de molinería.	14.931.913	25	3
Elaboración de almidones y productos derivados del almidón.	0	0	0
Elaboración de productos de panadería.	1.946.620	56	3
Elaboración de azúcar.	14.923	5	1
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.	0	3	1
Elaboración de macarrones, fideos, alucuz y productos farináceos similares.	14.453.586	169	5
Elaboración de comidas y platos preparados.	0	0	0
Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	9.413.724	66	1
Elaboración de alimentos preparados para animales.	0	4	1

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

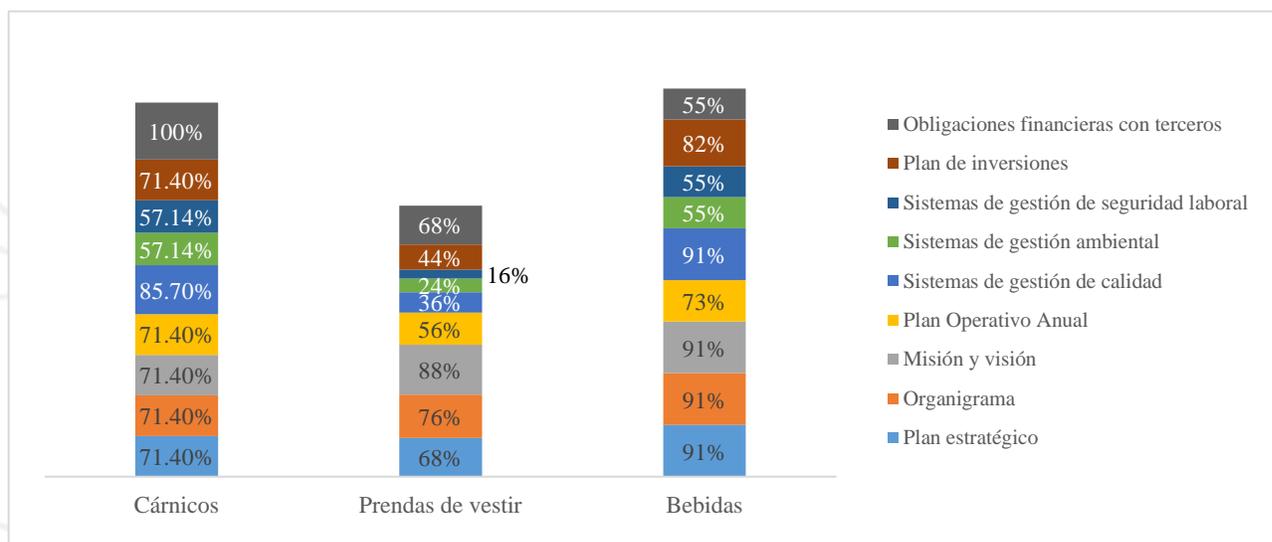
Comparación de la cadena de valor entre el sector de elaboración y procesamiento de carne, fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel y elaboración de bebidas.

A continuación, se presentan los resultados de la cadena de valor por eslabón, correspondientes a cada uno de los sectores que fueron analizados en la investigación. Se iniciará con las actividades de soporte y se continuará con las primarias.

- Actividades de soporte
  - Eslabón de infraestructura

Para este análisis, la herramienta sometió a evaluación nueve aspectos fundamentales que fueron: la aplicación de un plan estratégico, organigrama, misión y visión, elaboración y aplicación de un Plan Operativo Anual (POA), sistemas de gestión de calidad, de gestión ambiental, de seguridad laboral, un plan de inversiones y el tener obligaciones con terceros.

**Figura 3**  
*Porcentaje de aplicación de elementos de infraestructura en cárnicos, prendas de vestir y bebidas*



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de infraestructura por sector.  
Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de infraestructura entre las empresas evaluadas, permitió identificar que el sector dedicado a la

elaboración de bebidas fue el que presentó un mejor manejo de los aspectos analizados, tal como lo muestra la Figura 3. A pesar de que la cantidad de empresas evaluadas en este sector no fue la mayor de la muestra, las cifras reflejaron que las acciones de infraestructura son capaces de generar efectos positivos dentro de sus actividades y es por esta razón que su ejecución no es descuidada. En cuanto al sector de fabricación de prendas de vestir<sup>3</sup> se refiere, este fue el peor en comparación con los otros, pues las cifras estadísticas reflejaron que existe un menor número de empresas analizadas que aplicaron los aspectos examinados en este eslabón. Esta última situación, representa un problema pues estos productos en particular no están agregando valor para el cliente final; en consecuencia, el descuido estratégico durante la elaboración de prendas de vestir podría derivar en la preferencia de los consumidores por otras importadas, situación que eventualmente reflejará un impacto económico tanto a nivel local como nacional.

En este punto, es importante hacer una aclaración referente al tema de las obligaciones financieras con terceros. La razón de ello radica en su interpretación, derivada del impacto que éstas tienen sobre la organización. Por un lado, el sector de elaboración de bebidas evaluado es el que menor porcentaje presenta en este aspecto, mientras que el sector de cárnicos es el que muestra el mayor. En consecuencia, un porcentaje alto será entendido como positivo siempre y cuando estos recursos estén siendo aprovechados de manera adecuada dentro de las organizaciones examinadas y cuya consecuencia directa sea una mayor rentabilidad. Caso contrario, representará un aspecto negativo si es considerada como sinónimo de sobreendeudamiento y pérdida del control de la organización.

- Eslabón de recursos humanos

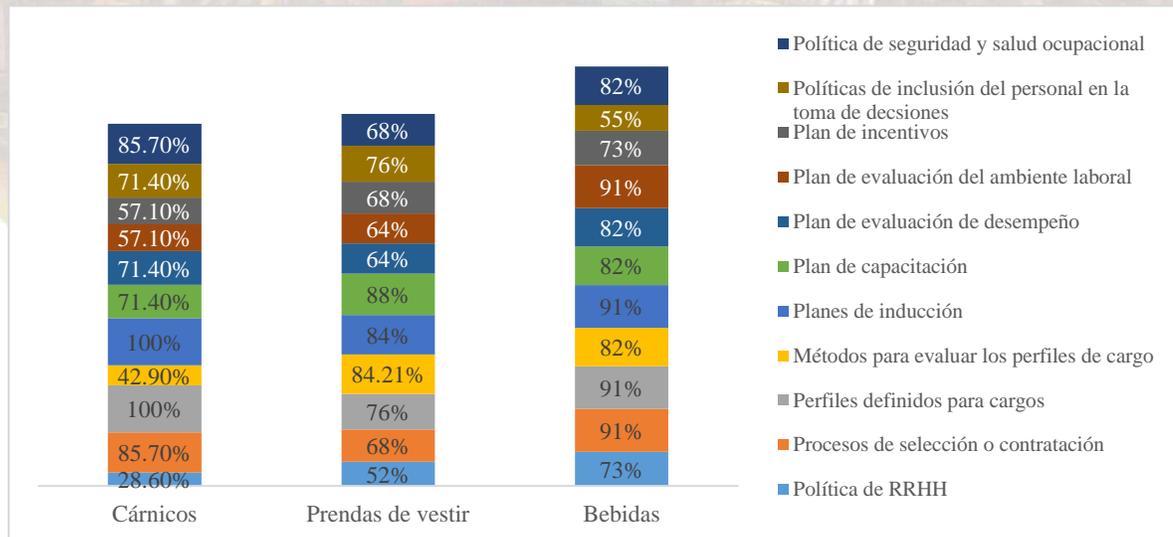
Para este análisis, se sometieron a evaluación once aspectos fundamentales, entre los que se incluyeron la aplicación de una política de recursos humanos, procesos de selección o contratación, perfiles definidos para cargos, métodos para evaluar los perfiles de cargo, planes de inducción, planes de capacitación, plan de evaluación de desempeño,

---

<sup>3</sup> A lo largo del estudio, el sector de fabricación de prendas de vestir hace referencia a aquel que no incluye las prendas de piel, tal como se especificó en la metodología.

del ambiente laboral y de incentivos, políticas de inclusión del personal en la toma de decisiones y de seguridad y salud ocupacional.

**Figura 4**  
**Porcentaje de aplicación de elementos de recursos humanos en cárnicos, prendas de vestir y bebidas**



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de recursos humanos por sector. Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de recursos humanos permitió identificar que las organizaciones evaluadas dedicadas a la elaboración de bebidas fueron las que mejor se desempeñaron en este eslabón, mientras que los otros dos sectores analizados presentaron un comportamiento similar y menor que el mencionado anteriormente, tal como lo muestra la Figura 4.

Así pues, por un lado, el sector de elaboración de bebidas registró la mayor cantidad de empresas evaluadas que cuentan con una política de recursos humanos, procesos de selección o contratación, planes de evaluación de desempeño, del ambiente laboral y un plan de incentivos. Sin embargo, también presentó el menor porcentaje en cuanto a políticas de inclusión del personal en la toma de decisiones. Con respecto a las organizaciones de los otros dos sectores evaluados, se pudo constatar que ambos grupos registraron la misma cantidad de porcentajes máximos y mínimos, aunque en distintos aspectos evaluados en este eslabón. No obstante, ello permitió identificar que los

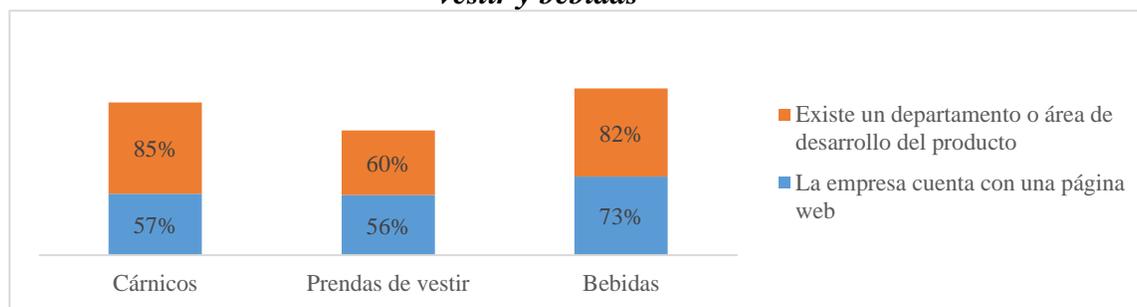
recursos humanos presentan inconvenientes en las empresas analizadas y dedicadas a dichas actividades económicas.

En este punto, es posible establecer que, independientemente de la naturaleza del negocio de cada sector analizado, la gestión del talento humano es clave para el éxito del desempeño general de una organización, pues este recurso es finalmente el encargado de la ejecución de planes y procesos de los que depende la elaboración y consecuente oferta de bienes en el mercado.

- Eslabón de tecnología

En este análisis se incluyeron dos elementos para ser evaluados: el contar con una página web y la existencia de un departamento o área de desarrollo del producto.

**Figura 5**  
*Porcentaje de aplicación de elementos de tecnología en cárnicos, prendas de vestir y bebidas*



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de tecnología por sector.  
Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de tecnología permitió identificar que las empresas evaluadas del sector de elaboración de bebidas fueron las que presentaron el mejor desempeño de los aspectos analizados, mientras que las pertenecientes a la fabricación de prendas de vestir registraron el peor, tal como la Figura 5.

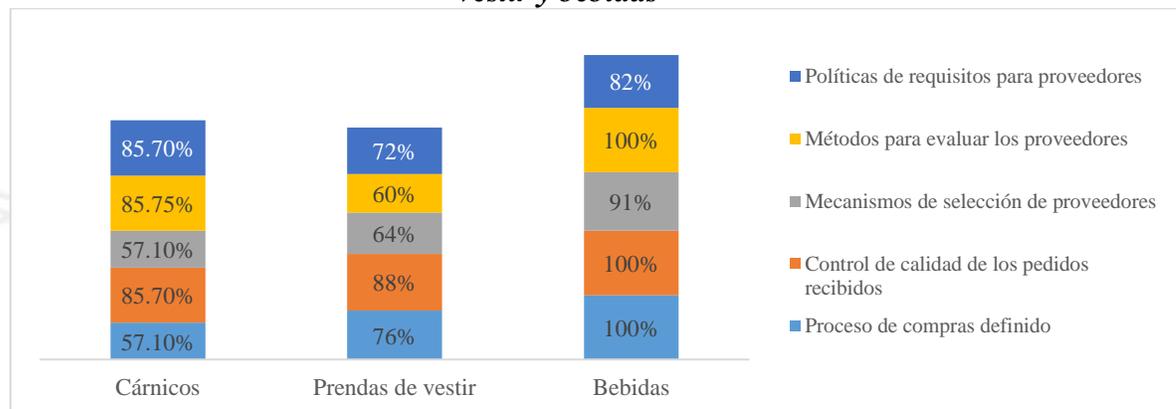
Así pues, el mayor número de empresas evaluadas que cuentan con una página web le pertenecen al sector de bebidas, mientras que el mayor porcentaje de organizaciones examinadas que cuentan con un departamento o área de desarrollo del producto se encuentran en el sector de elaboración y procesamiento de carne. A pesar de ello, el

porcentaje registrado en este último aspecto en el sector de elaboración de bebidas, fue muy similar al de cárnicos, mostrando así un mejor desempeño a nivel general. En cuanto al sector de fabricación de prendas de vestir analizado, las cifras reflejaron un menor desempeño en los dos aspectos evaluados, pues los porcentajes registrados fueron los más bajos, en comparación con los otros dos sectores. Ahora bien, aunque es razonable que las compañías evaluadas y pertenecientes al sector de cárnicos y bebidas cuenten con un departamento o área de desarrollo del producto dada la naturaleza de sus productos, no es menos cierto que el sector de prendas de vestir tiene que ajustarse rápidamente a las exigencias cambiantes de moda, por lo que la sofisticación tecnológica debe ser obligatoria para atender a las exigencias de la demanda.

- Eslabón de compras

Para este análisis, se sometieron a evaluación cinco elementos que fueron: aplicación de políticas de requisitos para proveedores, métodos para evaluarlos, mecanismos para seleccionarlos, control de calidad de los pedidos recibidos y procesos de compras definidos.

**Figura 6**  
*Porcentaje de aplicación de elementos de tecnología en cárnicos, prendas de vestir y bebidas*



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de tecnología por sector. Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de compras permitió identificar que, en general, las empresas evaluadas pertenecientes al sector de elaboración de bebidas fueron las que presentaron el mejor desempeño en los aspectos sometidos a evaluación, mientras que las analizadas y

pertenecientes al de fabricación de prendas de vestir registraron el peor, tal como lo muestra la Figura 6.

Así, las cifras estadísticas reflejaron que la mayor parte de las empresas analizadas en el sector de elaboración de bebidas, afirmaron contar con un proceso de compras definido, control de calidad de los pedidos recibidos, mecanismos de selección de proveedores y métodos para evaluarlos. Tan sólo fue superado por el sector de elaboración y procesamiento de carne en cuanto a la aplicación de políticas de requisitos para proveedores. Además, este último sector presentó una cantidad considerable de empresas evaluadas que dijeron utilizar métodos para evaluar a dichos agentes económicos. Esta aclaración es necesaria, puesto que, a pesar de que la elaboración y procesamiento de carne presentó los porcentajes más bajos en el resto de los aspectos evaluados dentro de este eslabón, sus resultados no fueron los peores. Por el contrario, sí los fueron los correspondientes a prendas de vestir, pues allí se evidenció un comportamiento que puede ser catalogado como ligeramente escaso, en comparación con los otros sectores analizados.

Una vez analizadas las actividades de soporte, fue posible resaltar los siguientes aspectos:

1. Para las empresas evaluadas dedicadas a la elaboración y conservación de carne, el eslabón de tecnología representó una ventaja competitiva, a partir de la cual se puede deducir que el diseño de estrategias de agregación de valor se vuelve eficiente y efectivo. Por su parte, los eslabones de infraestructura, recursos humanos y compras presentaron la mayor cantidad de debilidades, en función de los elementos analizados. Por tanto, las empresas examinadas y que se dedican a esta actividad económica, deberían otorgar un mayor grado de atención a los aspectos que estos últimos eslabones involucran, para que, de esta manera, se incremente el valor agregado en sus productos.
2. Para las empresas evaluadas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, todos los eslabones sometidos a evaluación presentaron debilidades, en comparación con los otros sectores, demostrando así que éstas se están posicionando en una situación de riesgo al no contar con estrategias empresariales de

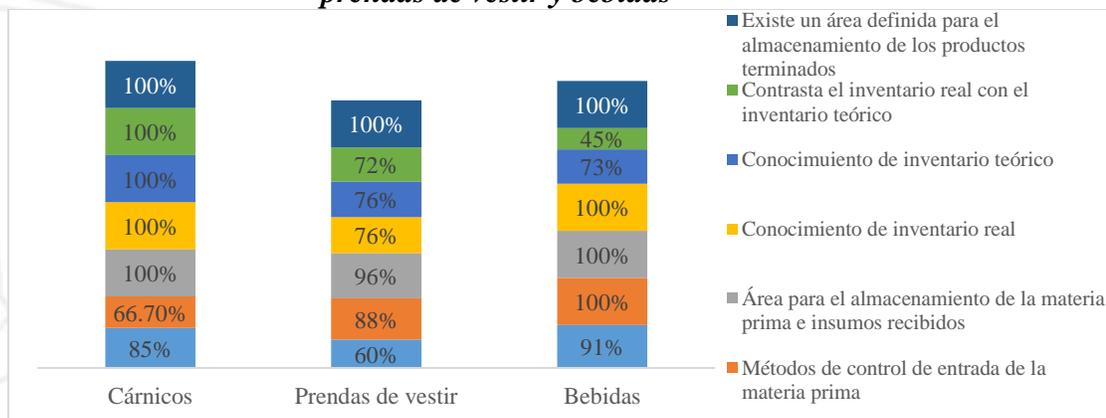
agregación de valor, capaces de dar paso a la ejecución de acciones claras y definidas, en donde la toma de decisiones está siendo descuidada y en donde, además, se están desatendiendo aspectos fundamentales. Un ejemplo de ello fueron los bajos resultados de la tecnología, lo cual constituye un grave inconveniente, pues ésta refleja la sofisticación industrial a la vez que contribuye al incremento de la productividad.

3. Para las empresas evaluadas dedicadas a la elaboración de bebidas, todos los eslabones analizados representaron una ventaja competitiva. A partir de ello, se deduce que el diseño de estrategias eficientes y efectivas de agregación de valor es el adecuado.

- Actividades primarias
  - a. Eslabón de logística interna

Para este análisis, la herramienta sometió a evaluación siete aspectos fundamentales que fueron: la existencia de un área definida para el almacenamiento de los productos terminados, el conocimiento y la respectiva realización de contrastación entre el inventario real y el teórico, la existencia de un área para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos, aplicación de métodos de control de entrada de la materia prima y la existencia de un plan de logística.

**Figura 7**  
**Porcentaje de aplicación de elementos de logística interna en cárnicos, prendas de vestir y bebidas**



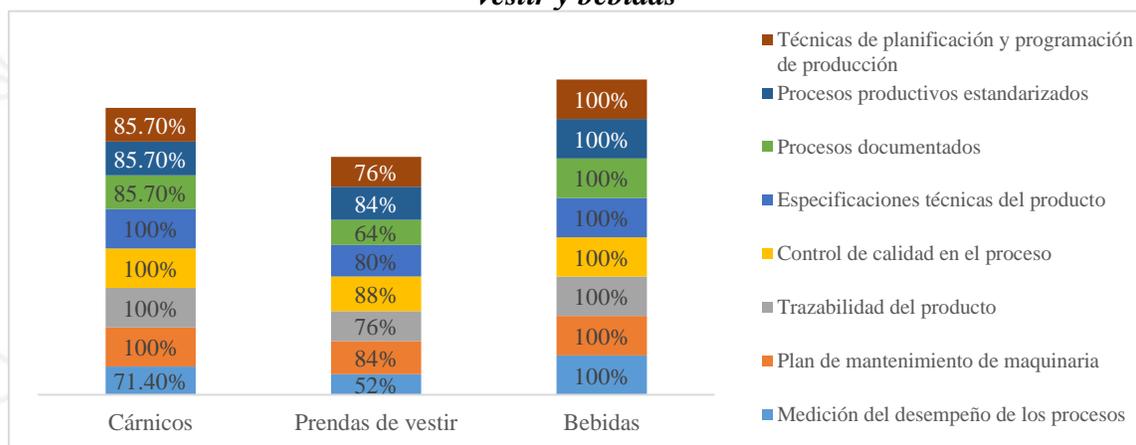
*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de logística interna por sector.  
 Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de logística interna identificó que las empresas evaluadas en el sector de elaboración y conservación de carne fueron las que mejor desempeño presentaron en los aspectos sometidos a evaluación, tal como lo muestra la Figura 7. De hecho, las cifras estadísticas reflejaron que este sector superó a los otros analizados en la mayoría de los aspectos, a excepción de la aplicación de un plan de logística y de métodos de control de entrada de la materia prima en el cual presentó el peor resultado de todos. En cuanto, a las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir, éstas fueron las que peores resultados presentaron a nivel general. Así, es posible deducir que, si la logística interna mantiene una relación clara con la inversión, su descuido podría derivar en el desperdicio de recursos claves para el crecimiento de largo plazo de las empresas evaluadas.

b. Eslabón de operaciones

Para este análisis, se sometieron a evaluación ocho aspectos, entre los cuales constó la medición del desempeño de procesos, aplicación de un plan de mantenimiento de maquinaria, realización de la trazabilidad del producto, ejecución del control de calidad en el proceso, definición de especificaciones técnicas del producto, documentación de procesos, estandarización de procesos productivos y aplicación de técnicas de planificación y programación de producción.

**Figura 8**  
*Porcentaje de aplicación de elementos de operaciones en cárnicos, prendas de vestir y bebidas*



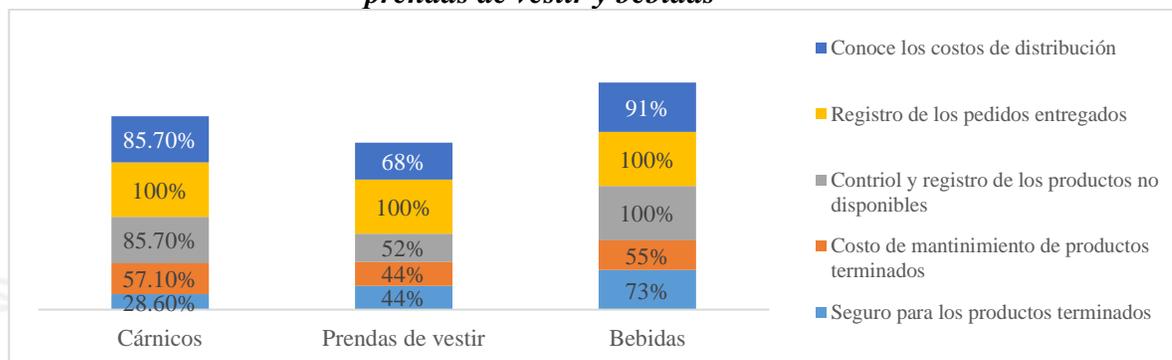
Nota. Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de operaciones por sector.  
Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de operaciones identificó que las empresas evaluadas y pertenecientes al sector de elaboración de bebidas fueron las que presentaron los mejores resultados referentes a los aspectos analizados, tal como lo muestra la Figura 8. Sin embargo, las organizaciones examinadas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir presentaron los peores resultados, reflejando así la presencia de problemas en este eslabón. Ello a su vez, establece una relación causa-efecto entre un producto con mínimo o nulo valor ofrecido en el mercado y la reducción significativa de ventas entre las empresas evaluadas en este último sector.

c. Eslabón de logística externa

Para este análisis, se sometieron a evaluación cinco aspectos que fueron: seguro para productos terminados, conocimiento del costo de mantenimiento de productos terminados, control y registro de los productos no disponibles y registro de los pedidos entregados.

**Figura 9**  
*Porcentaje de aplicación de elementos de logística externa en cárnicos, prendas de vestir y bebidas*



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de logística externa por sector. Elaboración: Los autores

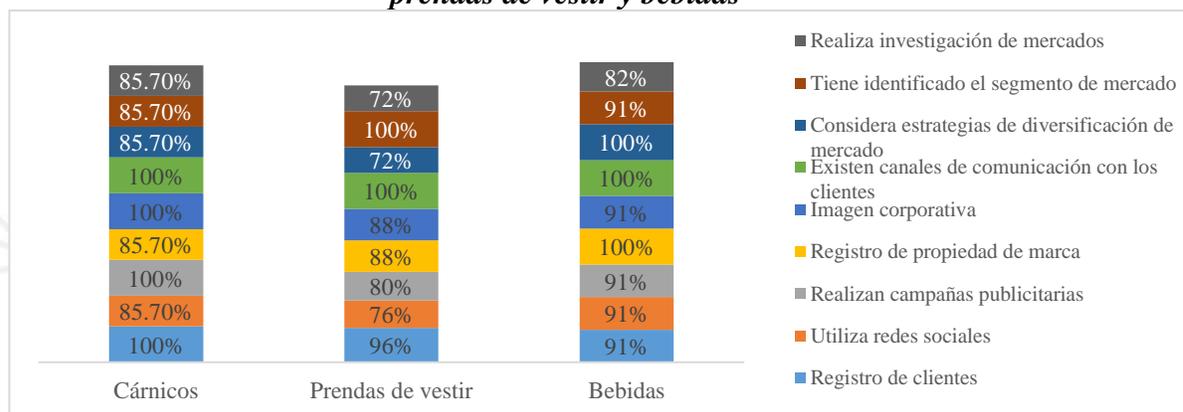
El análisis comparativo del eslabón de logística externa identificó a las empresas pertenecientes al sector de elaboración de bebidas como aquellas que presentaron el mejor desempeño, tal como lo muestra la Figura 9. De hecho, únicamente fue superado por la elaboración y procesamiento de carne en cuanto al conocimiento de costo de mantenimiento de productos terminados. Por su parte, las empresas evaluadas y pertenecientes al sector de fabricación de prendas de vestir

fueron las que peores resultados presentaron a nivel general en este eslabón. Siguiendo esta línea, se debe establecer que la logística externa comienza a ganar un mayor grado de importancia en el mundo globalizado y altamente cambiante de hoy en todos los sectores económicos. De hecho, su correcta gestión podría ser el determinante entre una mayor o menor satisfacción de los clientes frente a unos bienes que son ofrecidos en el mercado. Es importante mencionar que, de los resultados obtenidos, la totalidad de empresas evaluadas en los tres sectores, afirmaron contar con registros de los pedidos entregados.

○ Eslabón de marketing y ventas

Para este análisis, se sometieron a evaluación nueve aspectos que fueron: registro de clientes, utilización de redes sociales, realización de campañas publicitarias, registro de propiedad de marca, existencia de imagen corporativa, existencia de canales de comunicación con los clientes, aplicación de estrategias de diversificación de mercado, identificación del segmento de mercado y realización de investigación de mercado.

**Figura 10**  
**Porcentaje de aplicación de elementos de marketing y ventas en cárnicos, prendas de vestir y bebidas**



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de marketing y ventas por sector. Elaboración: Los autores

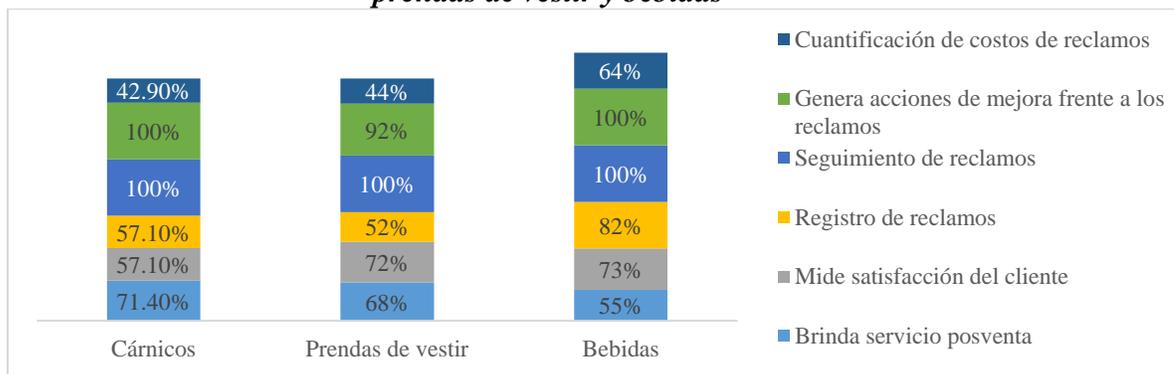
El análisis comparativo del eslabón de marketing y ventas identificó a las empresas evaluadas pertenecientes a los sectores de elaboración y conservación de carne, así como a las de la elaboración de bebidas como aquellas que presentaron el mejor desempeño. Por su parte, las organizaciones examinadas del sector de fabricación de prendas de

vestir fueron las que peores resultados presentaron tal como lo muestra la Figura 10. Esta situación se corresponde con una realidad local en la que las empresas de bebidas y cárnicos, al ofertar productos de consumo masivo y de calidad, poseen más recursos para invertir en marketing y ventas. No obstante, su gestión adecuada en el sector de textiles se torna crucial al día de hoy, en donde las campañas publicitarias, la gestión de clientes y el uso de redes sociales, entre otros, son trascendentales para alcanzar una participación de mercado mayor.

d. Eslabón de servicios posventa

Para este análisis, se sometieron a evaluación seis aspectos que fueron: brindar servicio posventa, medición de satisfacción del cliente, registro, seguimiento y generación de acciones de mejora frente a reclamos y cuantificación de costos de reclamos.

**Figura 11**  
*Porcentaje de aplicación de elementos de servicio posventa en cárnicos, prendas de vestir y bebidas*



*Nota.* Porcentaje de existencia y/o aplicación de elementos de servicio posventa por sector. Elaboración: Los autores

El análisis comparativo del eslabón de servicios posventa identificó a las organizaciones evaluadas y pertenecientes al sector de elaboración de bebidas como aquellas que presentaron los mejores resultados en la mayoría de los aspectos sometidos a evaluación, tal como lo muestra la Figura 11. Por su parte, las empresas participantes en el estudio del sector de fabricación de prendas de vestir presentaron los peores resultados a nivel general. Este último panorama del sector no es más que una consecuencia derivada de la falta de una gestión más minuciosa y adecuada de los eslabones analizados anteriormente.

Una vez analizadas las actividades primarias, fue posible resaltar los siguientes aspectos:

1. Para las empresas evaluadas dedicadas a la elaboración y conservación de carne, los eslabones de logística interna y el de marketing y ventas, fueron los que representaron los mejores resultados y, consecuentemente, representan ventajas competitivas importantes, facilitando así la posibilidad del diseño de estrategias generadoras de valor.
2. Para las empresas evaluadas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, todos los eslabones de las actividades primarias representaron una debilidad. Como consecuencia, la posibilidad de generar valor por medio de estrategias viables se encuentra limitada en el sector.
3. Para las empresas evaluadas dedicadas a la elaboración de bebidas, todos los eslabones analizados que conforman las actividades primarias revelaron resultados positivos, demostrando así que las organizaciones que se dedican a realizar esta actividad económica en particular, poseen una capacidad adecuada para generar valor.

Si bien estos resultados reflejaron problemas de manejo de la cadena de valor, especialmente en las empresas evaluadas pertenecientes al sector de elaboración y procesamiento de carne y en el de fabricación de prendas de vestir, estudios similares a nivel internacional también mostraron realidades parecidas. Así pues, el artículo titulado “Construcción de la cadena de valor genérica en la Unidad Empresarial de Base Cárnico Bayamo. Provincia Granma, Cuba”, indica que, en dicha organización, la cadena de valor no es aplicada completamente pues, de hecho, únicamente se ejecutan en su totalidad las actividades de apoyo. En el mismo artículo, también se identificaron a los recursos humanos, la producción, la calidad y los costos como grupos principales de creación de ventajas competitivas (Rivas Gracia et al., 2018). En cuanto al sector de fabricación de prendas de vestir, el artículo titulado “La cadena de valor del sector confección” reveló que, en el municipio de Maracaibo, Venezuela, existen problemas relacionados con el uso intensivo de mano de obra en la mayor parte del proceso productivo y

el bajo uso de tecnología que incide negativamente en la productividad; a esos resultados, se suman los altos costos de materia prima y se recomienda una mayor diversificación de estrategias (Sandrea & Boscán, 2009). Finalmente, haciendo referencia al sector de bebidas, el artículo “Cadena de valor económico del vino de Baja California, México” revela que, en el caso de las empresas vitivinícolas, su cadena de valor presenta problemas en la actividad de apoyo correspondiente a la infraestructura, en donde ésta es calificada de endeble. Además, se recomienda mayor inversión para el eslabón de recursos humanos. Por otro lado, en cuanto a las actividades primarias, el artículo identificó inconvenientes en el eslabón de compras (Andrade, 2015).

## Conclusiones y recomendaciones

La maximización de la rentabilidad de una empresa y la satisfacción adecuada de su demanda dependerá de la capacidad que ésta posea para alcanzar una alta eficiencia global e interna. Para lograrlo, el análisis minucioso de la cadena de valor se convierte en un factor crucial pues exige que los eslabones por los cuales está conformada no sean descuidados, de manera que se evite perder la oportunidad de alcanzar ventajas competitivas a través de la agregación y generación de valor.

En cuanto a los sectores económicos analizados en la presente investigación, se pudo identificar que, para las empresas analizadas y dedicadas a la elaboración y procesamiento de carne, la tecnología representa una ventaja competitiva que agrega valor dentro de las actividades de soporte. En cuanto a las actividades primarias se refiere, se identificó a la logística interna y al marketing y ventas, como aquellos eslabones generadores de valor. Sin embargo, se debe mencionar que las empresas examinadas en este sector tienen la posibilidad de agregar y generar una mayor cantidad de valor y, por tanto, mejorar sus resultados a nivel general, por medio de la creación y aplicación de estrategias eficaces y efectivas enfocadas en el resto de los eslabones en donde se registraron resultados reducidos.

Por su parte, las organizaciones evaluadas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir no mostraron fuentes de ventaja competitiva ni en las actividades de soporte ni en las primarias, evidenciando así que el diseño de estrategias eficiente y efectivo se encuentra limitado y que, como consecuencia, se requieren soluciones urgentes que les permita

alcanzar un mejor desempeño. Con respecto a las empresas analizadas dedicadas a la elaboración de bebidas, todas las actividades primarias y de soporte permitieron tanto generar valor, así como también agregarlo. En otras palabras, los resultados evidenciaron que ambos tipos de actividades representan ventajas competitivas para dichas organizaciones y que están siendo aprovechadas de mejor manera, en comparación con las empresas pertenecientes a los otros sectores analizados.

Se recomienda a las empresas analizadas pertenecientes al sector de elaboración y conservación de carne, construir estrategias de diferenciación que combinen las fortalezas identificadas en los eslabones de su cadena de valor junto con un análisis del entorno, de manera que la productividad y competitividad se incrementen en el sector. En cuanto a las organizaciones evaluadas pertenecientes al sector de fabricación de prendas de vestir, se recomienda crear medidas que permitan que las actividades primarias generadoras de valor puedan materializarse, y que, a su vez, las de soporte agreguen valor de forma paulatina y significativa. Una vez realizado este proceso, se podrá continuar con la elección adecuada de estrategias para fortalecer a las organizaciones. En cuanto a las compañías examinadas y pertenecientes al sector de elaboración de bebidas, se recomienda fortalecer los aspectos que registraron porcentajes reducidos, de manera que sus estrategias de agregación y generación de valor den paso a una competitividad y rentabilidad sostenible en el tiempo.

Finalmente, se recomienda evaluar la gestión y el desempeño actual de la cadena de valor de las empresas examinadas en este estudio, bajo un contexto de condiciones económicas y sociales hostiles, incluyendo además los aspectos particulares de cada sector, que en esta investigación no se abarcaron. El objetivo de ello, podría estar encaminado a determinar si dicha gestión, permitió que éstas sobrevivan y se mantengan rentables en el mercado, a pesar de la crisis desatada por la pandemia de la COVID-19. Así, dichos resultados, darían paso a la identificación, mejoramiento y creación de estrategias sustentadas en verdaderas ventajas competitivas.

## Bibliografía

- Andrade, S. G. (2015). Cadena de valor económico del vino The economic value chain of wine in Baja California, Mexico Introducción En el marco actual de la globalización económica , tanto a nivel de naciones. *Estudios Fronterizos, Nueva Época*, 16, 163–193.
- Arce, B., & Calves, S. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las PYMES. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 5.
- Büyüközkan, G., Feyzioğlu, O., & Nebol, E. (2008). Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 148–158. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.01.016>
- Chiquimarco, C., Lincango, J., & Taco, J. (2019). Study of the Importance of Competitive Advantage in Organizations. *Revista Electrónica TAMBARA*, 52, 718–731. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa\\_ventaj\\_competit\\_organizac\\_FINAL.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf)
- Kelly, A. (2006). *Strategic Maintenance Planning*. Butterworth-Heinemann.
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141.
- Padilla Pérez, R., & Oddone, N. (2014). *Manual para el fortalecimiento de la cadena de valor*.
- Ponte, S., & Ewert, J. (2009). Which Way is “Up” in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine. *World Development*, 37(10), 1637–1650. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.03.008>
- Porter, M. (1985). *The value chain and competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389.

Riisgaard, L., Bolwig, S., Ponte, S., Halberg, N., & Matose, F. (2010). Integrating poverty and environmental concerns into value-chain analysis: a conceptual framework. *Development Policy Review*, 28(2), 173–194.

Rivas Gracia, Y., Reyes Ávila, I. R., Arzuaga Arjora, A., & Vázquez Betancourt, P. (2018). Construcción de la cadena de valor genérica en la unidad empresarial de base “Cárnico Bayamo”. Provincia Granma, Cuba. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–20.

Sánchez, L., Varas, M., Pérez, E., & Alvarado, L. (2010). Resumen. 1er. Congreso Iberoamericano de Ingeniería de Proyectos.

Sandrea, M., & Boscán, M. (2009). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(26). <https://doi.org/10.31876/revista.v9i26.9759>

Valencia Arias, A., Gutiérrez Flórez, L., Montoya Restrepo, L. A., Umba López, A. M., & Montoya Restrepo, I. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 52, 143–159. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n52a1>