

ANÁLISIS DE LA CADENA DE
VALOR DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR DE PRODUCCIÓN Y
PROCESAMIENTO DE CÁRNICOS
DE LA CIUDAD DE CUENCA

Análisis de la cadena de valor de las empresas del sector de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca

María José González Calle,
Universidad del Azuay
mgonzalez@uazuay.edu.ec

Juan Manuel Maldonado-Matute,
Universidad del Azuay
jmaldonado@uazuay.edu.ec

Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada,
Universidad del Azuay
ksinmaleza@uazuay.edu.ec

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar la cadena de valor de las empresas de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca para identificar la forma en que las empresas llevan a cabo sus actividades. Se parte desde una perspectiva de la cadena de valor planteada por Porter y se revisó la forma en que contribuye a la construcción de las ventajas competitivas y a la diferenciación de una empresa. Para el objeto de la investigación se dividió al sector en empresas obligadas a llevar contabilidad y en empresas no obligadas a llevar contabilidad. La metodología utilizada se basó en la búsqueda, organización y análisis de documentos relacionados con la cadena de valor y la competitividad. Para describir la forma en que las principales empresas de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca llevan a cabo sus actividades, se recolectó la información mediante el uso de cuestionarios y entrevistas estructuradas que abarcaban los nueve eslabones considerados en la cadena de valor: logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas, servicios posventas, infraestructura empresarial, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y compras. Como resultado del estudio se obtuvo que el sector cárnico de la ciudad de Cuenca presenta fortalezas y oportunidades como las plazas de empleo que generan, la calidad de los productos, el creciente mercado en el que operan; además el estudio permitió confirmar el hecho de que dos o más empresas que se desenvuelven en el mismo sector industrial no necesariamente desarrollan sus actividades de la misma forma ni poseen la misma cadena de valor. En esta investigación no se presentan resultados de empresas de forma individual sino se presentan en conjunto como sector industrial.

Palabras clave: *Cadena de valor, sector cárnico, Cuenca.*



Introducción

“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo” (Porter, 1991, pág. 3). La frase resume perfectamente la idea de que para poder entender cómo una empresa se desenvuelve en un mercado es necesario indagar más allá de lo que la sociedad o cualquier grupo de interés pueden percibir a simple vista. Una ventaja competitiva radica, pues, en la totalidad de actividades que una empresa realiza y que genera valor, entendiendo por valor todo aquello que satisface una necesidad y por el cual los clientes están dispuestos a pagar. Para poder identificar las fuentes de ventajas competitivas se analizó de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña, de esta manera se puede obtener una visión integral de ella e identificar sus fortalezas y debilidades.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la cadena de valor de las empresas de cárnicos de la ciudad de Cuenca. Para el levantamiento de la información se dividió al sector en dos grupos con base en la obligación de llevar contabilidad, considerando como primer grupo a las empresas obligadas a llevar contabilidad y como segundo a las no obligadas a llevar contabilidad. Para cada grupo se empleó cuestionarios estructurados que abarcan los nueve eslabones de la cadena de valor.

La cadena de valor

Porter (1985), en su obra *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, introdujo el concepto de cadena de valor como una herramienta que permite identificar las actividades relevantes de una empresa para luego clasificarlas de acuerdo con su importancia estratégica.

Según el autor, la cadena de valor de una empresa forma parte de un sistema más grande denominado sistema de valor, un sistema en la que los proveedores, los canales de distribución y los clientes cuentan también con sus propias cadenas de valor.

Una compañía encuentra una ventaja competitiva si logra cumplir sus actividades estratégicas de una mejor forma o a un menor costo que la competencia, es decir, si posee una cadena de valor más fuerte y mejor estructurada. El gozar de una ventaja competitiva no depende solo de la cadena de valor de la empresa, sino de cómo ésta soporta la creación de valor tanto para clientes como para proveedores, es decir, en la manera en que encaja en el sistema de valor.

Toda empresa para hacer llegar un producto o servicio a sus clientes emprende un conjunto de actividades de producción, logística, control, comercialización, etc., actividades que se pueden representar utilizando la cadena de valor mostrada en la figura 1. La cadena está constituida por las actividades de valor y el margen, las actividades de valor son todas aquellas que la empresa realiza en su día a día y soportan su funcionamiento; a la larga, ambas son los pilares de la ventaja competitiva, y estas, a su vez, se clasifican en actividades primarias y de soporte. El margen se puede entender como la diferencia entre el valor total generado y los costos involucrados en la creación del mencionado valor, es lo que la empresa percibe como resultado de sus actividades.

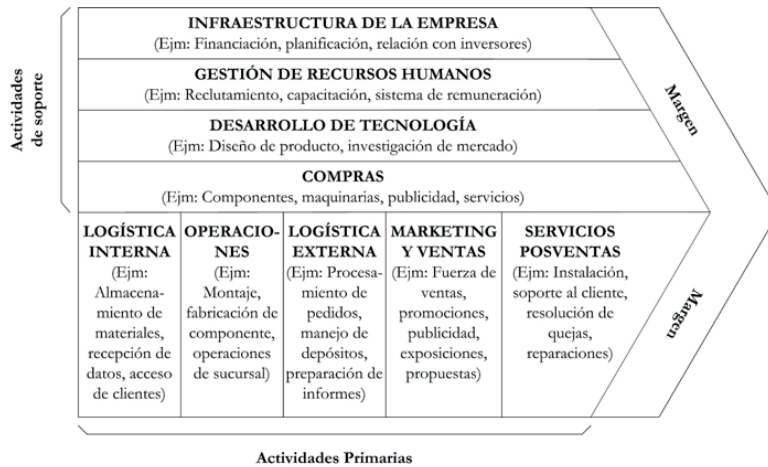


Figura 1. Cadena de valor genérica
Fuente: Porter (1985)

Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas involucradas en la creación física de un bien o en la prestación de un servicio; en este grupo se incluyen todas las actividades relacionadas con la producción, comercialización y servicio posventa, así como también todas aquellas que posibilitan la transferencia y procesamiento de las órdenes de los requerimientos del cliente (pedidos, despacho y ventas). Las actividades primarias están formadas por los siguientes eslabones:

Logística interna: supone todas aquellas actividades relacionadas con la recepción, distribución y almacenamiento de materiales dentro de la empresa. También se incluyen el control y gestión de inventarios y la distribución de la materia prima e insumos. Los principales recursos y aspectos que se consideran dentro de este eslabón se pueden ver en la tabla 1 del Anexo 1.

Operaciones: incluye aquellas actividades vinculadas con la transformación física

de los insumos o materias primas en productos terminados: actividades de control, empaque, mantenimiento y planificación de la producción. Aspectos relevantes en este eslabón de la cadena de valor se muestran en la tabla 2 del Anexo 1.

Logística externa: en contraste con la logística interna, busca coordinar las actividades relacionadas con el aprovisionamiento de insumos y materias primas proporcionados por los proveedores (gestión de proveedores), y la distribución y entrega de los productos terminados hacia los clientes (gestión de pedidos). Supone, además, la gestión de almacenes y el manejo de los medios de distribución. Más aspectos considerados se pueden consultar en la tabla 3 del Anexo 1.

Marketing y ventas: las actividades que se analizan en esta categoría tienen que ver con la forma en que la empresa lleva a cabo la comercialización de sus productos e incluye todas aquellas actividades rela-



cionadas con la identificación del mercado, la relación con los clientes, la promoción y los canales de distribución. Otros aspectos relevantes de este eslabón de la cadena se encuentran en la tabla 4 del Anexo 1.

Servicios posventas: se refiere a todas aquellas actividades que pretenden mantener o aumentar el valor entregado por la empresa después de que se ha concretado una venta. Incluyen aspectos como la instalación, el manejo de garantías, la medición de satisfacción del cliente, la reparación y ajustes, la disponibilidad de repuestos y la gestión de los reclamos. Otros aspectos de este punto se describen en la tabla 5.

Actividades de soporte

Las actividades de soporte son transversales en toda la cadena de valor y soportan a las actividades primarias, les proporcionan los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento. Cada uno de los eslabones que conforman las actividades de soporte no se relacionan de forma exclusiva con algún eslabón de las actividades primarias, en su lugar estas actúan en todos los niveles de la cadena e incluso se brindan soporte entre sí. Las actividades de soporte presentan grandes oportunidades para desarrollar ventajas competitivas ya que se desarrollan en todos los niveles de la organización y aportan de forma directa a mejorar la planificación y el control, los costos, la calidad y el ambiente laboral. Los eslabones que conforman las actividades de soporte son:

Infraestructura de la empresa: el término infraestructura no debe ser interpretado en un sentido literal de la palabra, sino que al describir la infraestructura empresarial se refieren a todas aquellas actividades que soportan a la cadena de valor por

completo y no a actividades en particular. La infraestructura de la empresa actúa transversalmente con todos los otros elementos, a pesar de considerarse una actividad de apoyo, sus actividades ejercen un gran impacto sobre toda la organización e incluso fuera de ella. La infraestructura es el eslabón en el que se pueden desarrollar fuertes fuentes de ventajas competitivas. Las actividades que se desarrollan suelen relacionarse con las decisiones que toma la alta gerencia y tienen que ver con las finanzas corporativas, la gestión de la calidad y medio ambiente, el manejo y cumplimiento de las normativas legales y la planeación y administración general del negocio. Otros aspectos se destacan en la tabla 6 del Anexo 1.

Gestión de recursos humanos: abarca todas aquellas actividades que involucran la contratación, el entrenamiento, los sistemas de remuneración, el desarrollo y la motivación del personal. Al igual que la infraestructura empresarial, brinda soporte a todas las actividades primarias y al resto de actividades de soporte, es decir respalda a toda la organización, lo que resulta lógico ya que la mayor parte de empresas a nivel mundial siguen siendo intensivas en mano de obra. Aspectos adicionales que se consideran en este eslabón se muestran en la tabla 7 del Anexo 1.

Desarrollo de tecnología: toda organización, sin importar de qué tipo sea o en qué sector se desenvuelva, necesita en mayor o menor grado de la tecnología. El conjunto de tecnología utilizado dentro de una empresa es sumamente amplio y va desde sistemas simples y comunes como computadores o calculadoras hasta sistemas de alta tecnología y muy especializados. La tecnología no es únicamente un recurso físico, puede ser encontrada como software, sistemas de información o know-how en muchas empresas. Equivocadamente

la tecnología suele relacionarse únicamente con los departamentos de ingeniería o de investigación y desarrollo, cuando en realidad se encuentra implícita en la gran mayoría de las actividades que realiza una empresa únicamente que en diferentes formas. Las actividades de desarrollo tecnológico comúnmente se encargan del desarrollo y mejora de productos y procesos, la automatización de operaciones (producción, ventas, facturación, etc.) y la mejora de los sistemas de comunicación. La tabla 8 del Anexo 1 muestra algunos aspectos adicionales de este aspecto.

Compras: también conocido como abastecimiento, incluye todas las actividades relacionadas con la compra de materia prima e insumos. Esta categoría no abarca únicamente los insumos destinados a la producción, sino también todos aquellos que soportan la totalidad de actividades que supone la cadena de valor como maquinaria, equipos de oficina e incluso instalaciones. Otros aspectos que pueden considerarse se muestran en la tabla 9 del Anexo 1.

En este contexto de cadena de valor, la identificación de las actividades de valor resulta indispensable para determinar la posición de una empresa frente a sus competidores. Un análisis de precios, costos, productos o valor agregado no resulta adecuado para examinar la ventaja competitiva, se debe entender que para determinar realmente la situación de una empresa se debe analizarla como un todo.

Tanto empresas de bienes como de servicios poseen su propia cadena de valor, la principal diferencia radica en que las cadenas de valor de las empresas de servicio resultan en ocasiones más complejas de identificar, por lo cual la mayor parte de la literatura revisada se enfoca en las primeras. Dos empresas del mismo sector

industrial no necesariamente desarrollan sus actividades de valor de la misma manera, por lo que sus cadenas de valor son distintas y es justamente esto lo que lleva a su diferenciación y determina su ventaja competitiva.

Metodología

La presente investigación buscó conocer cuál es el estado actual de la cadena de valor de las empresas del sector de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca. Para esto se efectuó una primera etapa de revisión bibliográfica. En este momento, la investigación utilizó información de la metodología cualitativa de revisión literaria sistémica presentada por Hochrein, Glock, Bogaschewsky y Heider (2015). El proceso de selección de la información de esta metodología contempla tres dimensiones explicadas en la figura 2. La revisión literaria evalúa que la organización de los trabajos responda a la metodología conceptual, es decir, que las categorías guarden relación con el modelo de cadena de valor de Porter.

En una segunda etapa, con base en la información obtenida en la primera, se estructuró un cuestionario que sirvió para obtener información de las actividades de las organizaciones del sector y analizar los nueve eslabones de la cadena de valor de forma profunda; los cuestionarios fueron diseñados considerando si la organización estaba o no obligada a llevar contabilidad. Para validar este instrumento como herramienta de análisis de la cadena de valor se practicó un pilotaje en empresas del sector del calzado de la ciudad de Cuenca, se ejecutó en este sector por el acceso a la amplia información que poseían. Es relevante indicar que la herramienta se considera vá-



Figura 2. Metodología de la investigación

Fuente: Hochrein, Glock, Bogaschewsky y Heider (2015)

lida para ser aplicada en cualquier sector productivo con pequeñas modificaciones de enfoque. La elección del sector objeto de este estudio fue definido mediante un análisis elaborado en varios ámbitos estratégicos como son: el nivel de ventas anuales, el número de trabajadores, la representatividad del sector, entre otros, todo esto enmarcado en la Ciudad de Cuenca.

Con la información obtenida de las diferentes organizaciones colaboradoras, se diseñó la cadena de valor de las industrias del sector de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca diferenciando dos grupos: las empresas obligadas a llevar contabilidad y las no obligadas a llevar contabilidad. En esta investigación no se presentan resultados individuales de cada empresa y respeta acuerdos de confidencialidad y uso de información.

Resultados y discusión

La sección de resultados describe las actividades de soporte y las actividades primarias de cada uno de los grupos de estudio.

Empresas obligadas a llevar contabilidad

Para el grupo de empresas obligadas a llevar contabilidad se analizaron a 7 industrias que en la actualidad cumplen sus labores dentro de la ciudad, de estas, la mayoría, el 85,7 %, son empresas de tipo familiar.

El 85,7 % de las industrias obligadas a llevar contabilidad realizan ventas anuales sobre el millón de dólares, y el 14,3 % entre un millón y quinientos mil dólares. De estas empresas, el 85,7 % se dedica a la comercialización de carnes y el 14,3 % a la de embutidos, el 57,1 % de las empresas realizan las dos actividades simultáneamente.

De las 7 empresas estudiadas, el 85,7 % se dedica a actividades de producción y distribución, el 71,4 % también efectúa ventas directas, y el 28,6 % actividades de recomercialización. Se debe recalcar que únicamente 3 empresas se desenvuelven simultáneamente en las actividades de producción, distribución y ventas, y solamente una lleva a cabo las 4 actividades mencionadas.

En cuanto al primer eslabón de la cadena de valor (infraestructura empresarial), se puede apreciar que el 71,4 % de las empresas cuenta con un plan estratégico, organigrama definido, misión y visión, plan operativo anual (POA) y un plan de inversiones.

El 85,7 % cuenta con un sistema de gestión de calidad (SGC) y únicamente la mitad de éstas cuenta con una certificación, esto se debe a que existen empresas que, a pesar de no estar certificadas, manejan sus procesos y controles siguiendo los lineamientos de algún sistema de gestión, generalmente ISO 9001 o BPM. En el caso de sistemas de gestión ambiental y sistemas de salud y seguridad ocupacional, el 57,14 % de las empresas, ha optado por seguir las recomendaciones que plantea BPM, mas no poseen certificaciones específicas en estas áreas.

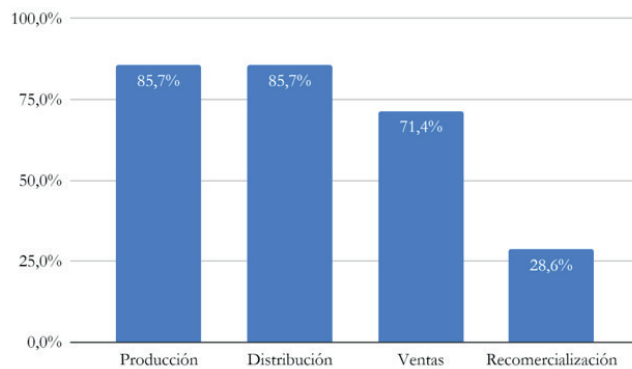


Figura 3. Actividades que se realizan en las empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

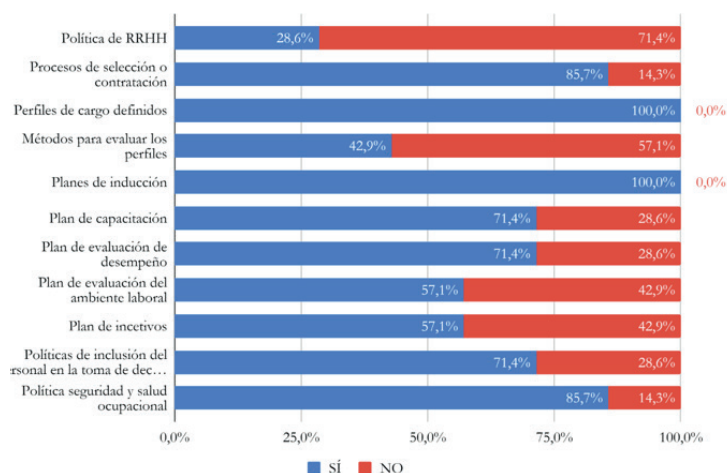


Figura 4. Infraestructura empresarial en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad.

Fuente: Observatorio Empresarial UDA, (2018).

Todas las empresas definen objetivos anuales, sin embargo, en el 42,9 % de los casos estos no se conectan con la misión y visión; a pesar de esto, el 71,4 % dispone de mecanismos para evaluar su cumplimiento. En el último año todas las empresas han invertido en maquinaria, no obstante, no todas lo han hecho en tecnología o infraestructura. Todas las organizaciones manejan políticas de responsabilidad social empresarial en especial en el ámbito de la cooperación y ayuda social.

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, solamente el 28,6 % de las empresas ha creado políticas de RRHH, el

85,7 % ha definido procesos de selección y políticas de seguridad y salud ocupacional, el 71,4 % ha elaborado planes de capacitación, planes de evaluación de desempeño y políticas para incluir a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones. En lo que respecta al clima laboral, el 57,1 % de las empresas evalúa a sus empleados sobre este aspecto y también el 57,1 % ha diseñado un plan de incentivos para sus colaboradores. Adicional a esto, la totalidad de las empresas dispone de planes de inducción y perfiles de cargos definidos, aunque solo el 42,9 % cuenta con métodos para evaluar los perfiles.

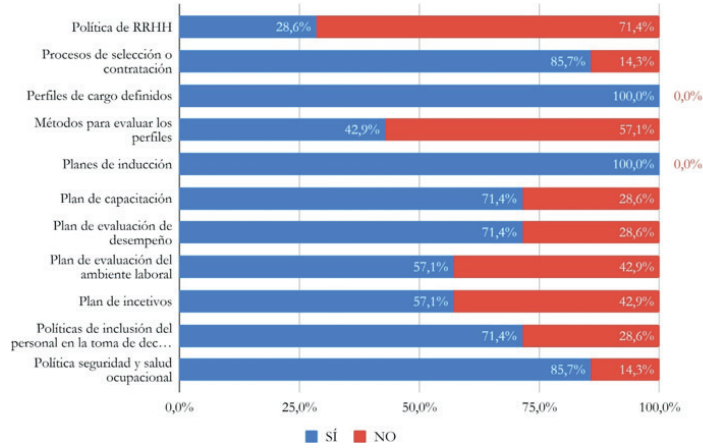


Figura 5. Recursos humanos en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

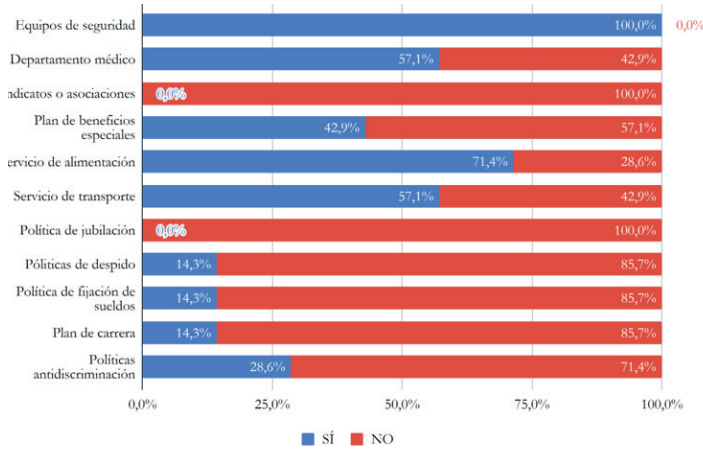


Figura 6. Recursos humanos en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)



Cumpliendo con las regulaciones del Ministerio de Trabajo, el 100 % de las empresas provee de equipos de seguridad a sus trabajadores, el 14,3 % contempla políticas de despido, políticas de fijación de sueldos y planes de carrera, el 57,1 % dispone de un departamento médico y ofrece servicio de transporte para sus empleados, el 71,4 % brinda servicio de alimentación. Respecto a políticas que eviten las prácticas discriminatorias únicamente dos empresas norman estas prácticas; ninguna contempla políticas de jubilación.

En el ámbito tecnológico, todas las empresas emplean las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) tanto en los procesos de comunicación como en los

procesos de marketing y ventas: el 100 % posee servicios de internet y utiliza el correo electrónico para comunicación interna con sus clientes y proveedores; el 42,9 % posee página web en la que presenta información referente a la empresa y se brinda la opción de servicio al cliente, 2 adicionan información de sus productos y presentaciones, 2 también brindan la opción de consulta de facturas electrónicas, solamente una entrega la información nutricional de sus productos y ofrece el servicio de chat en línea, ninguna organización ha incorporado la opción de compras online; el 85,7 % de las organizaciones se encarga del diseño de sus productos y el 28,6 % posee departamento de investigación y desarrollo.

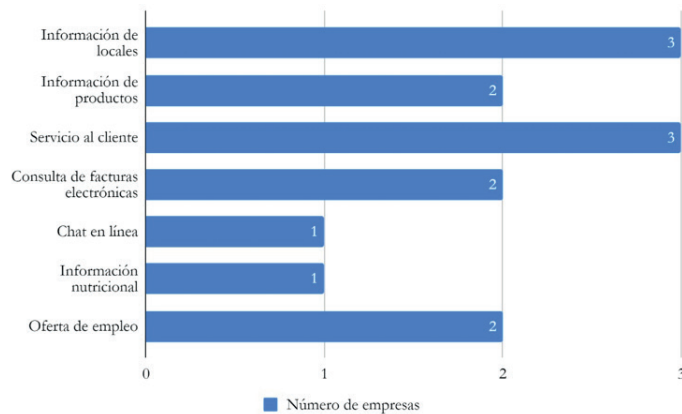


Figura 7. Funcionalidades de sitios web en empresas cuencanas obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

Con respecto a la gestión de compras, el 57,1 % de las empresas ha establecido procesos de compras definidos y mecanismos para seleccionar a sus proveedores. El 85,7 % lleva a cabo controles de calidad en el momento de recibir sus pedidos y, además, exige a sus proveedores el cumplimiento de normas o estándares establecidos por la empresa. Cuatro empresas indicaron que existe dificultad para conseguir ciertas materias primas e insumos, esto debido principalmente a que el mercado nacional no abastece las necesidades del sector, no existen ciertos insumos o la calidad existente no es la requerida, también la estacionalidad de ciertas materias primas cumple un papel importante en este aspecto.

En lo relacionado a las actividades primarias, el 85,7 % de las organizaciones ha elaborado un plan de logística y métodos de control de entrada de la materia prima; todas las organizaciones disponen de áreas adecuadas para el almacenamiento de insumos, materias primas y productos terminados; el 100 % conoce su inventario

real y teórico y las variaciones (al contrastar los dos tienen un error menor al 3 % en la mayoría de los casos).

En relación a la forma en que llevan a cabo sus operaciones, todas las empresas poseen especificaciones técnicas de productos, efectúan controles de calidad y llevan la trazabilidad de sus procesos productivos. El 85,7 % posee técnicas para la planificación y programación de la producción, además ha estandarizado y documentado sus procesos; 5 de las organizaciones miden el desempeño de sus procesos.

Todas las empresas han identificado sus costos de producción referidos a su capacidad, la mayoría conoce su capacidad utilizada y solo dos empresas desconocen su capacidad real. En términos de desperdicios, el 85,7 % conoce sus desperdicios y el 71,4 % ha elaborado mecanismos para disminuirlos. En todos los casos, los mecanismos involucran aspectos para disminuir el impacto ambiental generado por su actividad y dan tratamiento al producto caducado.

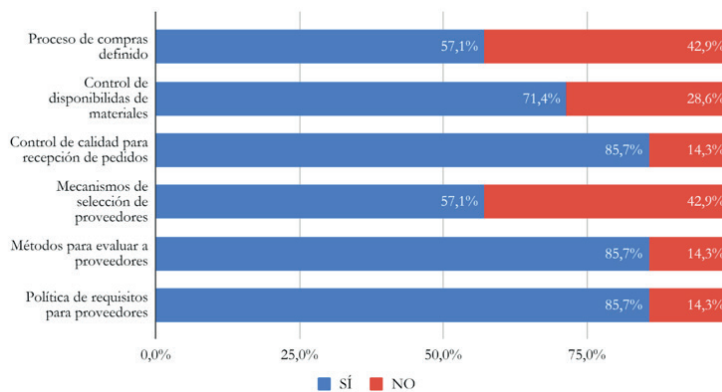


Figura 8. Compras y aprovisionamiento en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

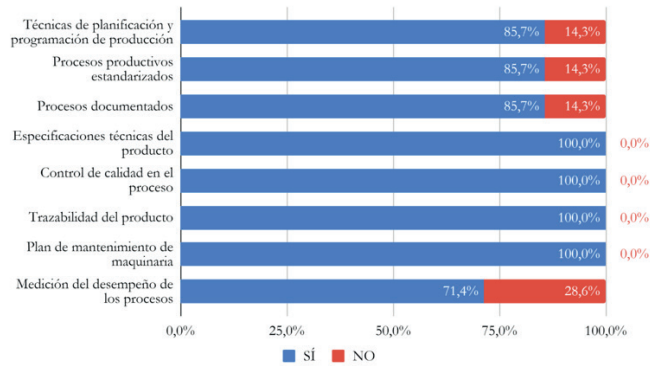


Figura 9. Operaciones en empresas cuencanas obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

Para la gestión de la logística externa, 6 de las empresas disponen de medios propios para la distribución de sus productos y conocen los costos asociados a esta actividad, dos han incorporado seguros para sus bodegas y productos terminados; el 57,1 % de las industrias conoce los costos asociados al mantenimiento y preservación de su producto terminado; todas las empresas llevan el registro de productos entregados y el 85,7 % lleva un registro y control de los productos no disponibles.

Para la gestión de marketing y ventas, el 85,7 % de las empresas investiga mercados, identifica claramente su segmento y considera estrategias para su diversificación; la totalidad de las empresas ha diseñado una imagen corporativa definida, mantiene un registro de sus clientes, posee canales de comunicación permanente con estos y tiene apertura para que la ciudadanía en general pueda conocer sus instalaciones y procesos productivos; seis de las empresas dispone de un registro de propiedad

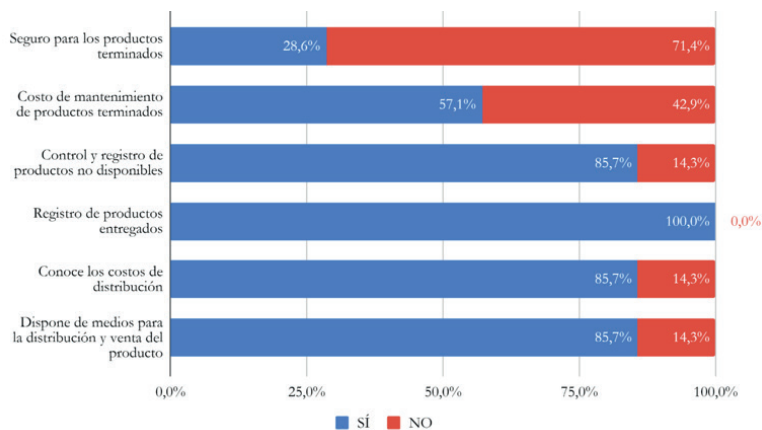


Figura 10. Logística externa en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

de marca, posee negocios complementarios y emplea redes sociales para sus procesos de comunicación y promoción; los negocios complementarios principales son puntos de venta, delicatessen y cafetería; sobre el uso de redes sociales Facebook es utilizada por las seis empresas, Instagram por tres y Twitter por una.

El 100 % de las empresas publicita su marca y productos principalmente mediante la radio y las redes sociales, dos de estas empresas han usado en algún momento publicidad por televisión, en menor medida medios impresos como periódicos, revistas o volantes. Todas las empresas cumplen

con los requisitos legales de etiquetado que proporciona información nutricional, de ingredientes, de uso de transgénicos y de características especiales de sus productos.

En lo que respecta al servicio posventa, el 71,4 % de las empresas brinda este servicio a sus clientes, el 100 % ofrece garantía de sus productos, efectúa un seguimiento de los reclamos que recibe y genera acciones de mejora ante estas situaciones, sin embargo, únicamente el 57,1 % guarda registros de los reclamos y mide la satisfacción de sus clientes y únicamente 4 empresas cuantifican los costos asociados con los reclamos.

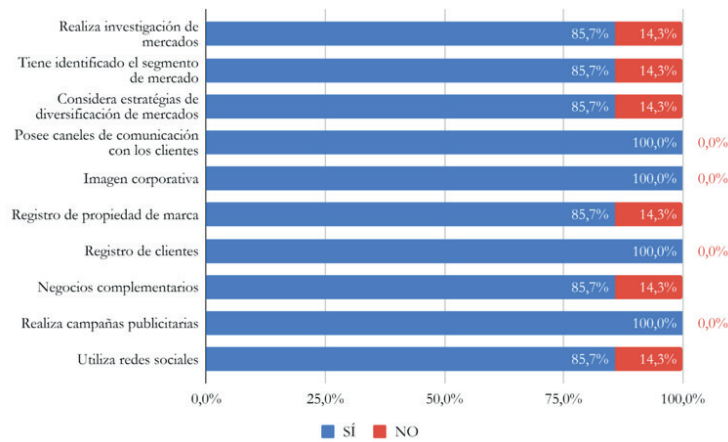


Figura 11. Marketing y ventas en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

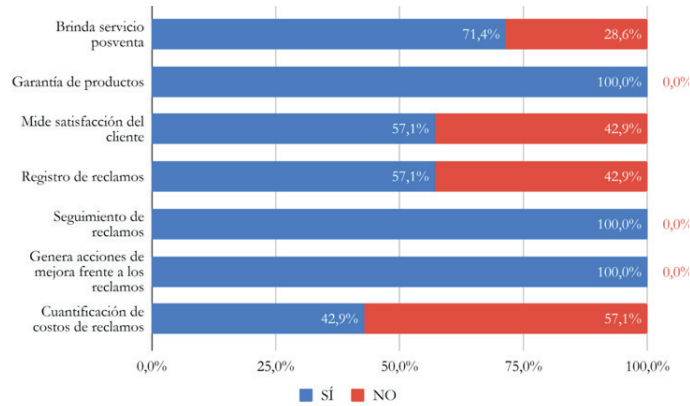


Figura 12. Servicio posventa en empresas de la ciudad de Cuenca obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA, (2018)

Empresas no obligadas a llevar contabilidad

Para el grupo de empresas no obligadas a llevar contabilidad se consideró a 6 participantes que en la actualidad cumplen sus labores dentro de la ciudad y que desearon colaborar con información para la presente investigación. Del grupo estudiado, el 83,3 % tiene ventas anuales menores a los 100 mil dólares y únicamente el 17,7 % vende entre 100 mil y 500 mil dólares. La totali-

dad de estos negocios efectúan la venta directa de sus productos, 4 proceden de igual modo las actividades de producción y 2 las de distribución, únicamente 2 negocios llevan a cabo de forma simultánea las actividades de producción distribución y ventas; y dos negocios se enfocan en las actividades de producción y ventas sin avanzar a las actividades de distribución.

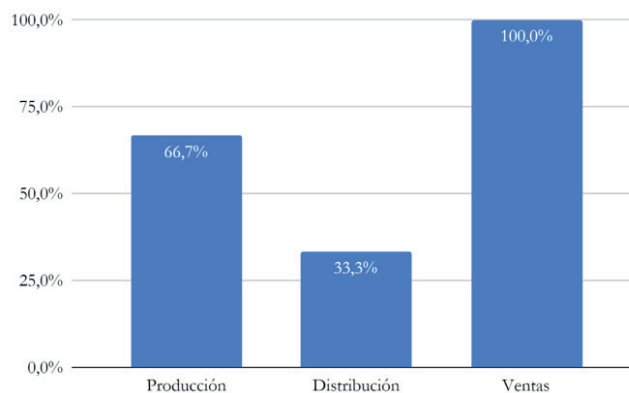


Figura 13. Actividades que se realizan en las empresas de la ciudad de Cuenca no obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

En cuanto a la infraestructura empresarial, el 33,3 % de los negocios ha definido sus objetivos, métodos de gestión de seguridad laboral y lleva algún tipo de control contable; la mitad de los negocios posee métodos de gestión de calidad y medio ambiente, y el 33,3 % dispone de algún tipo de obligación financiera con terceros. Para la gestión de recursos humanos, el

33,3 % de los negocios ha establecido métodos para la selección y contratación de personal, y únicamente un negocio ha definido las actividades que deben cumplir sus colaboradores y emprende actividades de motivación y formación del personal; la política de fijación de sueldos es considerada solamente en un negocio y ninguna posee un organigrama definido.

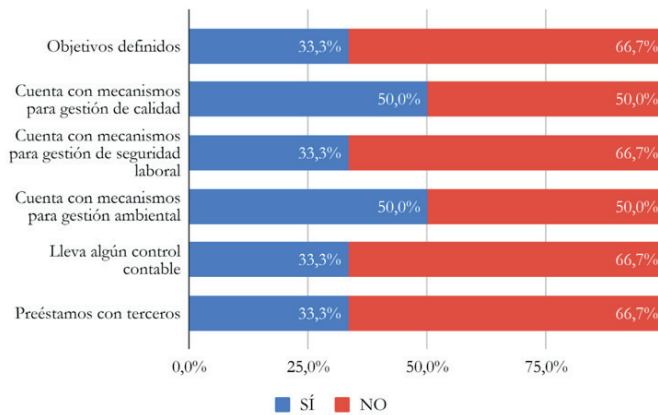


Figura 14. Infraestructura empresarial en empresas de la ciudad de Cuenca no obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

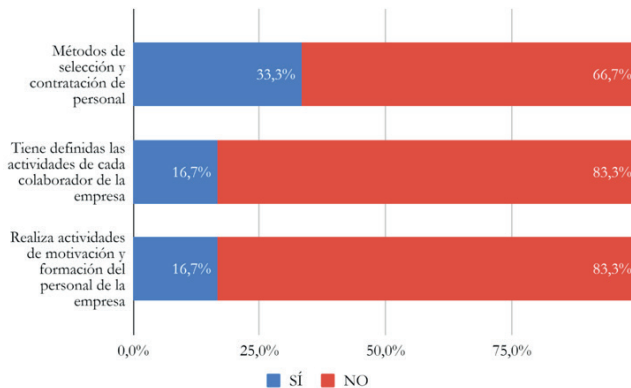


Figura 15. Recursos humanos en empresas de la ciudad de Cuenca no obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Observatorio Empresarial UDA, (2018)



El nivel de tecnificación en estos negocios es bajo y la maquinaria es básica para el desarrollo de las actividades, no se emplea software especializado y solo la mitad de negocios usa internet como soporte en sus actividades. En el eslabón de compras y aprovisionamiento, la mitad de los negocios usa procesos de compras definidos, el 66,7% de los negocios controla los pedidos que recibe y mantiene canales de comunicación con sus proveedores. La selección de proveedores se basa principalmente en

la calidad de sus productos y en la confianza que han desarrollado a lo largo de los años, el método principal de pago que se maneja es al contado y en efectivo.

En lo relacionado a la logística interna, el 66,7 % de los negocios posee métodos de control de entrada de materia prima, la mitad de los negocios lleva un control de sus inventarios y poseen áreas definidas para el almacenamiento de sus insumos y materias primas.

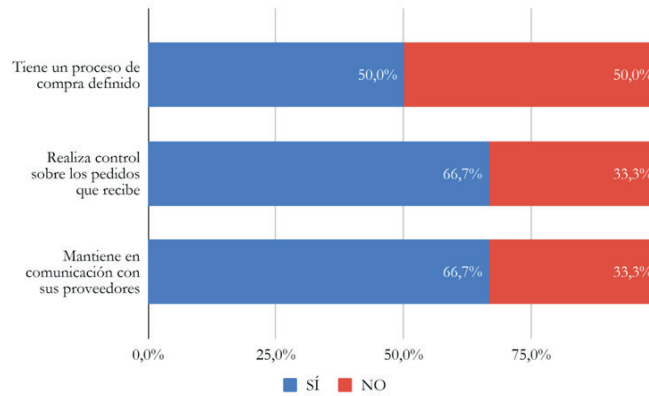


Figura 16. Compras y aprovisionamiento en empresas no obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

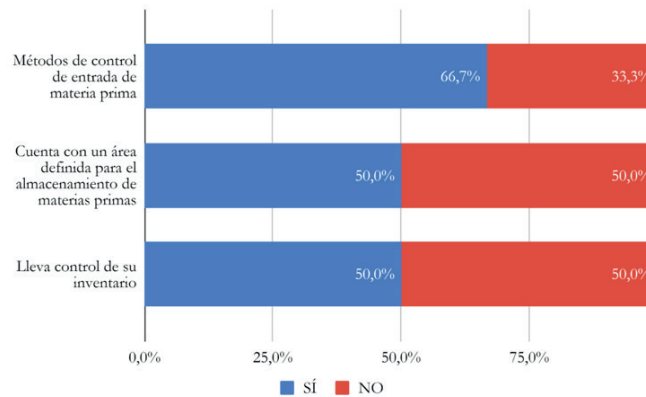


Figura 17. Logística interna en empresas cuencanas no obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

En el caso de la gestión de operaciones, ninguno de los negocios ha documentado ni estandarizado sus procesos productivos; únicamente la mitad lleva a cabo de forma regular inspecciones de calidad en sus productos y conoce su tiempo de realización. En lo que comprende el manejo de la logística externa, el 50 % de los negocios mantiene registro de los pedidos que entrega a sus clientes, dispone de medios propios para la distribución de sus productos y conoce los costos asociados con esta actividad.

Para las actividades de marketing y ventas,

el 50 % de los negocios ha estudiado las necesidades de sus clientes, ha identificado su segmento de mercado y lleva un registro de sus clientes; el 16,7 % cuenta con una marca establecida para su actividad.

En lo que se refiere al servicio posventa, la mitad de los negocios cuenta con mecanismos para comunicarse con sus clientes y con mecanismos para la recepción y gestión de reclamos; el 66,7 % brinda garantía de sus productos y el 83,3 % mide la satisfacción de sus clientes acogiéndolos las sugerencias y comentarios efectuados por los clientes sobre los productos.

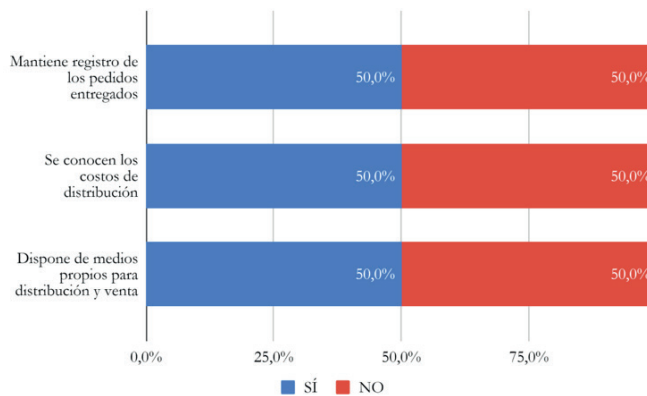


Figura 18. Logística externa en empresas cuencanas no obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

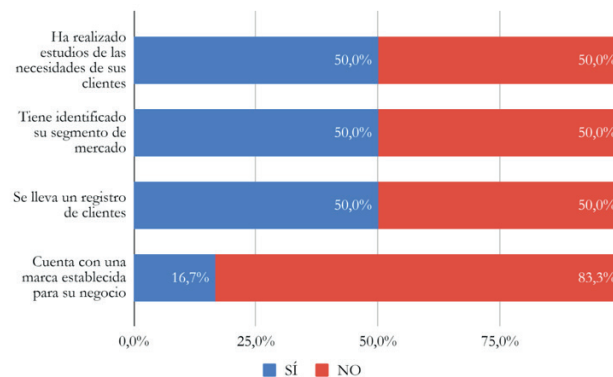


Figura 19. Marketing y ventas en empresas cuencanas no obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

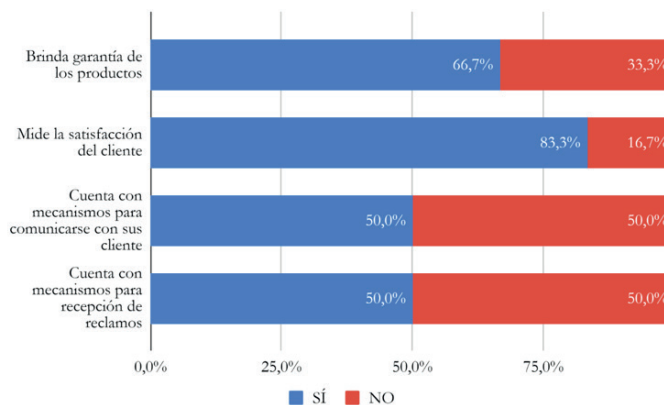


Figura 20. Servicio posventa en empresas cuencanas no obligadas a llevar contabilidad
Fuente: Observatorio Empresarial UDA (2018)

Conclusiones y discusión

El sector de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca *presenta fortalezas y oportunidades*. Las fortalezas residen en las plazas de empleo que generan, por la calidad de los productos que se ofrecen en todo el país y por un mercado creciente que puede seguir desarrollándose porque existen muchas oportunidades para continuar con el desarrollo de este sector; se incluye la creación de negocios complementarios que se puedan dedicar a satisfacer las necesidades no cubiertas localmente en la actualidad.

Los dos grupos de estudio presentan diferencias importantes, lo que confirma el hecho de que dos o más empresas que se desenvuelven en el mismo sector industrial no necesariamente desarrollan sus actividades de la misma forma ni poseen la misma cadena de valor, incluso entre empresas del mismo grupo de estudio; es esta diferenciación, lo recalcamos, la que ayuda en la construcción de una ventaja competitiva.

El grupo de empresas obligadas a llevar contabilidad en su mayoría están conformadas por empresas de tipo familiar que manejan actividades de producción, distribución y ventas. Son empresas que en su conjunto emplean alrededor de 1000 colaboradores lo que ayuda a la activación económica de la ciudad.

De la información obtenida se pueden distinguir algunas fortalezas y debilidades de este grupo de empresas como los son:

Fortalezas:

- Se manejan sistemas de gestión y planificación de objetivos.
- Poseen una estructura organizacional bien definida.
- Llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal.
- Poseen perfiles de cargo definidos.
- Desarrollan planes de capacitación y evaluación de desempeño.
- Proveen a sus colaboradores de equipos de seguridad según lo estipula la ley.
- Mantienen métodos y políticas para la evaluación y contratación de proveedores.
- Controlan de forma regular la calidad de su productos y procesos.
- Llevan la trazabilidad de su proceso productivo.
- En su mayoría, poseen medios propios para la distribución y venta de sus productos.
- Cuentan con registro de propiedad de marca.
- Efectúan estudios de mercado y conocen el segmento al cual se enfocan.
- Utilizan publicidad como un medio permanente para dar a conocer el negocio y sus productos.
- Ofrecen garantía en sus productos.
- Poseen una estructura tecnológica adecuada para sus actividades.

Debilidades:

- No han desarrollado totalmente políticas para la gestión de seguridad laboral y conservación medio ambiental.
- Carecen de métodos para evaluar perfiles de cargos.
- Pocas empresas han definido una política de recursos humanos.
- Casi no existen políticas de despido y fijación de sueldos.
- No se desarrollan planes de carrera de forma habitual.
- Ausencia de políticas de jubilación.
- Escasas políticas antidiscriminación.
- Pocas empresas cuentan con seguro para sus bodegas y productos terminados.
- Apenas la mitad de las empresas miden la satisfacción al cliente y dan seguimiento al registro de reclamos.



Debido a la disponibilidad de líneas de crédito el sector ha podido seguir desarrollándose, sin embargo, se deben potenciar las actividades de investigación y desarrollo.

En lo referente a las empresas no obligadas a llevar contabilidad en su mayoría se trata de negocios familiares que se dedican a la producción y venta de sus productos y son negocios donde el nivel de empleabilidad es bajo. Este tipo de negocios se enfoca principalmente en el procesamiento no industrial y la venta de cárnicos.

Algunas de las fortalezas y debilidades detectadas en este grupo son:

Fortalezas:

- En la mayoría de casos se mantienen buenos niveles de comunicación con los proveedores.
- Más de la mitad de los negocios llevan a cabo controles de pedidos y materias primas.
- Brindan garantía en los productos ofertados.
- En la mayoría de los casos miden la satisfacción del cliente mediante diálogo directo.

Debilidades:

- No planifican de forma regular la definición y cumplimiento de objetivos.
- Al ser empresas no obligadas a llevar contabilidad, la planificación y control contable se encuentra descuidada.
- No ponen especial énfasis en la motivación y desarrollo del talento humano debido a la cantidad de colaboradores de cada empresa (algunos negocios son personales).

Este grupo, más que presentar debilidades, posee un gran potencial de mejora y crecimiento, ya que pueden desarrollar una serie de actividades que no requieren un nivel de tecnificación elevado. Muchos de estos negocios ya llevan a cabo actividades como el control de inventarios, el registro de clientes y pedidos entregados, estudios de mercados y el control de calidad de sus productos.

Referencias

- Hochrein, S., Glock, C. H., Bogaschewsky, R. y Heider, M. (2015). Literature reviews in supply chain management: a tertiary study. *Management Review Quarterly*, 65(4), 239–280.
- Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G. y Ottogalli, D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría. *Inge Cuc*, 8(1), 7–32.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A.



Anexo 1

LOGÍSTICA INTERNA	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Control de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para controles. • Registro de controles realizados.
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de área específica para almacenamiento. • Gestión de almacén.
Inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación y codificación de existencias. • Políticas de inventario. • Gestión de Inventario.
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de identificación de costos asociados con el mantenimiento del inventario.

Tabla 1. Aspectos que se analizan en Logística Interna de la Cadena de Valor
Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)

OPERACIONES	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Instalaciones, máquinas y equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad a cambios de la demanda. • Grado de utilización de la capacidad instalada. • Cuellos de botella. • Plan de mantenimiento. • Registro de las acciones de mantenimiento.
Técnicas de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de planeación y programación de la producción. • Funcionamiento del sistema productivo. • Diseño de la línea de producción. • Control de calidad. • Etapas donde se realiza.
Control de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Registros. • Seguimiento de la calidad del proceso. • Detección de desperdicios. • Registros y tratamiento.
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los costos de fabricación.

Tabla 2. Aspectos a analizar en Operaciones de la Cadena de Valor
Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)

LOGÍSTICA EXTERNA	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Área para almacenamiento. • Procedimientos de manipulación de los productos. • Gestión de almacén. • Seguro para productos.
Inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y trazabilidad de los productos. • Gestión de inventario.
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de costos de distribución. • Identificación de costos de mantenimiento de inventario.
Medios de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de transporte de productos terminados. • Servicio de entrega de productos.

Tabla 3. Aspectos que se analizan en logística externa de la cadena de valor
Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)

MARKETING Y VENTAS	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del mercado. • Realización de investigación del mercado. • Informes de mercado. • Búsqueda sistemática para ampliar o diversificar mercados. • Exportación.
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. Identificación y registro. • Identificación de necesidades. • Comunicación con el cliente. • Forma de contacto. • Existencia de personal dedicado a contactar con el cliente.
Medios de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Programación y realización de campañas publicitarias y de promoción. • Página web. • Influencia de la promoción en las ventas. • Mantenimiento de la imagen empresarial.

Tabla 4. Aspectos que se analizan en marketing y ventas de la cadena de valor
Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)



SERVICIOS POSVENTAS	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Posventa	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicio posventa. • Existencia de garantía formal. • Servicio de instalación del producto. • Medición de la satisfacción del cliente.
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de valoración por parte del cliente. • Definición de indicadores de seguimiento. • Acciones de mejora frente a insatisfacción del cliente.
Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y solución de reclamos. • Registro de reclamos. • Acciones de mejora frente al surgimiento de reclamos. • Definición de producto no conforme.

Tabla 5. Aspectos que se analizan en servicio posventas de la cadena de valor
Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del organigrama. • Funciones y responsabilidades del personal.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos claros y explícitos. • Grado de conocimiento de los objetivos por todo el personal. • Frecuencia de revisión de objetivos.
Gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de política de calidad. Documentación. • Identificación y control de procesos principales. • Certificación de calidad.
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría interna. Programación. Registro de resultados. • Plan de inversión. • Inversiones realizadas. • Tipos de financiamiento utilizados para realizar inversiones.
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la empresa respecto del impacto al medio ambiente. • Acciones correctivas.
Gestión de la seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de higiene, limpieza general y orden. • Área definida y equipada para descanso del personal. • Registro de accidentes. • Disponibilidad y uso de elementos de protección personal.

Tabla 6. Aspectos que se analizan en infraestructura de la empresa de la cadena de valor
Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de política de recursos humanos. Nivel de conocimiento de la política por parte de todo el personal. Definición del perfil en cada puesto de trabajo. Nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto.
Técnicas de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> Forma de remuneración. Realización de actividades de reclutamiento y selección. Medios utilizados para reclutamiento y selección del personal. Criterios de selección. Formación inicial para personal nuevo.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Plan de formación global. Grado de conocimientos técnicos/operativos. Evaluación de desempeño. Capacitaciones y su registro.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Participación en la toma de decisiones. Medición de la satisfacción del personal. Autonomía de los trabajadores.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de implementación.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Canales de comunicación. Medios de comunicación internos.

Tabla 7. Aspectos que se analizan en gestión de recursos humanos de la cadena de valor

Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de correo electrónico. Acceso a Internet. Utilización de Internet para realizar actividades de la empresa.
Tecnología de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Grado de introducción de innovaciones. Tipos de innovaciones. Dificultades para introducir innovaciones. Investigación y desarrollo.

Tabla 8. Aspectos que se analizan en desarrollo de tecnología de la cadena de valor

Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)



COMPRAS	
RECURSO	ASPECTOS QUE SE ANALIZAN
Disponibilidad de materia prima e insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de disponibilidad. • Dificultades para adquisición. • Existencia de política de compras.
Gestión de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de procedimiento definitivo de compras. • Responsable de compras. • Registro de proveedores.
Relación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología y criterios para la evaluación de proveedores. • Reunión con proveedores. • Cumplimiento de criterios exigidos por la empresa. • Trabajo en conjunto con proveedores.

Tabla 9. Aspectos que se analizan en desarrollo de tecnología de la cadena de valor

Fuente: Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012)