

A photograph of a male worker in a light-colored industrial jacket and blue headphones, focused on his work. He is wearing white gloves and is positioned in a factory setting, leaning over a workbench with wooden panels. The background shows industrial equipment and a fire extinguisher, all under a blue color cast.

**Análisis de la cadena de valor
de empresas del sector de
fabricación de muebles de madera
en Cuenca**

Análisis de la cadena de valor de empresas del sector de fabricación de muebles de madera en Cuenca

María José González Calle

Universidad del Azuay
mgonzalez@uazuay.edu.ec

Juan Manuel Maldonado Matute

Universidad del Azuay
jmaldonado@uazuay.edu.ec

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Universidad del Azuay
pedromaxi@uazuay.edu.ec

Ana Armijos

Universidad del Azuay
aarmijos@uazuay.edu.ec

Resumen

La cadena de valor es un modelo teórico que permite analizar el conjunto de actividades necesarias para llevar a cabo un producto o servicio y cuyo propósito radica en la creación de valor para el cliente final. Es por ello que, el objetivo de la presente investigación fue analizar la cadena de valor de once empresas pertenecientes al sector de fabricación de muebles de madera, que accedieron a participar en el estudio, en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Para ello, la metodología utilizada fue de tipo cualitativa y cuantitativa, que abarcó cuatro etapas que radicaron en la investigación bibliográfica del tema en cuestión, la adaptación de una herramienta de análisis en función del sector de estudio y su validación, la recolección de información de las organizaciones dedicadas a esta actividad económica y finalmente, el levantamiento y análisis de información. Los resultados mostraron que, dentro de las actividades de apoyo, el eslabón más fuerte fue tecnología, mientras que los más débiles fueron infraestructura y recursos humanos. En cuanto a las actividades primarias, el eslabón con más fortalezas fue logística interna y aquellos que presentaron más debilidades fueron operaciones y logística externa.

Palabras clave

Cadena de valor, fabricación de muebles de madera, ventaja competitiva.

Introducción

Una cadena de valor es un modelo teórico útil que permite describir el conjunto de actividades requerido para llevar a cabo un producto o servicio (Organización Internacional del Trabajo [OIT]; 2016) y cuyo análisis posibilita la creación de valor para los consumidores finales (Arguello & Olivero, 2015). Para una empresa, la cadena de valor constituye un sistema de actividades interdependientes que mantienen vínculos entre sí. Cada una de estas interconexiones se formará al llevar a cabo una actividad, cuyo efecto incidirá sobre el costo o eficiencia de otra tarea y que, finalmente, logrará optimizar un conjunto de operaciones (Kippenberger, 1997).

Las actividades que se encuentran dentro de este modelo, pueden desarrollarse al interior de una sola empresa y en una única ubicación geográfica o en varias organizaciones distribuidas en áreas geográficas distintas. Como resultado de ello, existen tanto cadenas de valor globales como locales (OIT, 2016).

En cuanto a su importancia de análisis, esta radica en aspectos micro y macroeconómicos. De entre ellos, conviene destacar a la identificación de actores dentro de los sistemas de producción que permiten obtener mejores productos, así como la creación de empleos y consecuente reducción de la pobreza (OIT, 2016). Así también, es posible conocer el funcionamiento de un proceso productivo desde una perspectiva tecnológica y económica, que permite definir posibilidades viables para mantener o generar competitividad; evaluar los impactos generados por cambios en el entorno y la influencia de la situación económica nacional e internacional para la posterior definición de agendas de trabajo conjuntas (Trejo Téllez, de los Ríos Carmenado, Figueroa Sandoval, Gallego Moreno, & Morales Flores, 2011).

Actividades que conforman una cadena de valor

Una cadena de valor está conformada por tres elementos: actividades primarias, actividades de apoyo y el margen. Las actividades primarias son aquellas que involucran el desarrollo del producto. Por tanto, dentro de ellas se encuentra la logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas y el servicio post venta (Rivas, Reyes, Arzuaga, & Vázquez, 2018). Por su parte, las actividades de apoyo o soporte, incluyen a la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las compras (Rivas et al., 2018). Finalmente, el margen se define como la diferencia entre el valor y el costo total en que incurre la empresa para desempeñar las actividades que generan valor (Rivas et al., 2018).

De acuerdo con el modelo de Porter (1985), estas actividades se representan gráficamente de la siguiente manera:

Figura 1. Representación gráfica de la cadena de valor



De: Porter, 1985.

Nota. Esquema de la cadena de valor.

En este punto, es importante mencionar que, por “valor” se entiende a “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se puedan vender” (Rivas et al., 2018, p. 8). Entendido esto, es posible establecer entonces que una organización estará en capacidad de crear valor cuando tenga en cuenta no solamente a la generación de beneficios como tal, sino que también a los costos encaminados a la obtención de los mismos (Rivas et al., 2018).

Ventajas competitivas y estrategias empresariales

Una ventaja competitiva es el resultado del valor que una organización crea para sus clientes. Esta, puede ser de dos tipos. El primero, conocido como liderazgo en costos, radica en ofrecer precios menores en comparación con los establecidos por los competidores; el segundo, llamado diferenciación, consiste en la dotación de beneficios extras a los bienes o servicios que justifican un costo adicional (Porter, 2015).

Ambos tipos de ventaja competitiva, al ser combinados con el contexto particular en el cual una empresa desarrolla sus actividades, generan tres tipos de estrategias genéricas que son: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque. Su objetivo principal es que, la organización logre

alcanzar un desempeño promedio superior a la media del sector industrial en el cual se desenvuelve (Porter, 2015).

La estrategia de liderazgo en costo establece tener la capacidad de producir un determinado bien o servicio cuyo costo de producción sea el menor del mercado. Generalmente, las empresas que adoptan esta estrategia ofrecen productos típicos, sin muchos adornos. No obstante, ello no significa que se deba descuidar las bases de diferenciación en relación a los competidores, caso contrario, el producto no recibirá atención (Rivas et al., 2018).

En cuanto a la estrategia de diferenciación, su objetivo es ofertar un producto o servicio único en el mercado, percibido como tal por poseer aspectos particulares valorados por los clientes. Sin embargo, lograrlo conlleva un incremento significativo en los costos y, por tanto, en los precios. Esta estrategia es exitosa cuando el precio excede a los costos que justifican la exclusividad del bien (Rivas et al., 2018).

Finalmente, la estrategia de enfoque es aquella en la que una empresa trabaja para un segmento del mercado específico, ya sea porque este presenta necesidades inusuales y desatendidas o porque el proceso de producción y entrega es más conveniente, en relación con los ya existentes. Para su ejecución, es posible elegir entre dos variantes: una de costo y otra de diferenciación. La primera, buscará explotar las diferencias identificadas en el comportamiento usual de costos, mientras que la segunda, explotará las necesidades específicas del segmento al cual se dirige (Rivas et al., 2018).

Impulsores de desarrollo de la cadena de valor

Todos los productos y servicios que son ofertados dentro del mercado provienen de cadenas de valor específicas. Es decir, aunque varios productos y servicios sean similares entre sí, ello no significa que sus cadenas de valor mantengan estructuras iguales. En consecuencia, estas compiten unas contra otras. Como resultado de ello, su desarrollo constante se vuelve trascendental para lograr posicionar adecuadamente a un determinado bien o servicio que esté siendo ofertado. Para lograrlo, se requiere de cinco impulsores fundamentales que son: eficiencia del sistema, calidad del producto, diferenciación, normas sociales y ambientales y un entorno empresarial favorable (OIT, 2016).

El primero, hace referencia a un trabajo conjunto de actores grandes y pequeños para la obtención de oportunidades de mayores niveles de eficiencia y reducción de costos (OIT, 2016). Para que dicho trabajo sea exitoso, se necesitará del establecimiento de relaciones estratégicas con objetivos comunes que permitan aumentar la confianza entre los actores (Arguello & Olivero, 2015).

El segundo, exige que los productos o servicios sean capaces de cumplir con las condiciones de la demanda y la vertiginosidad del cambio del mercado (OIT, 2016). Así, una cadena de valor

será ágil, cuando esta tenga la capacidad de obtener mejores rendimientos y maximización de sus intereses a través de un cambio de estrategia, cuando las modificaciones del mercado así lo requirieren (Lee, 2004).

El tercero, por su parte, explica que, a mayor nivel de cooperación entre agentes económicos dentro de una cadena de valor, mayor complejidad de copia se planteará a los competidores, pues no necesitarán imitar tan solo un producto o servicio, sino todo el sistema requerido para obtenerlo (OIT, 2016).

El cuarto, indica que, una cadena de valor puede lograr mejorar sus condiciones de trabajo siempre y cuando sus actividades sean socialmente responsables e involucren a las verdaderas exigencias de los consumidores (OIT, 2016). Es decir, una cadena de valor debe ser sensible a las necesidades de sus clientes, en donde factores como la calidad, el tiempo de entrega y el flujo de información, desempeñan un papel trascendental en la ejecución de actividades (Rivas et al., 2018).

Finalmente, el quinto establece que, una cadena de valor no existe de forma aislada en el mercado. Por el contrario, forma parte de un entorno social, político, económico y cultural que incide en su naturaleza y éxito de transacciones ejecutadas. Consecuentemente, el análisis de dicho entorno podría dar paso a nuevas oportunidades de mercado (OIT, 2016).

Metodología

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el estado actual de la cadena de valor de las empresas obligadas a llevar contabilidad, pertenecientes al sector de fabricación de muebles de madera de la ciudad de Cuenca-Ecuador. Para ello, la metodología empleada fue de tipo cualitativa y cuantitativa, e incluyó cuatro etapas.

La primera, consistió en la revisión bibliográfica referente a la cadena de valor. Para ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa, cuya base conceptual se centró en la teoría de dicho modelo. Además, se empleó información de la metodología de revisión literaria sistémica propuesta por Hochrein, Glock, Bogaschewy y Heider (2015).

La segunda, implicó una adaptación de la herramienta de análisis de la cadena de valor propuesta por González, Maldonado y Sinmaleza (2018), en donde se incluyeron aspectos particulares relacionados con el sector de fabricación de muebles de madera. Es importante destacar que la herramienta base utilizada en esta investigación, se considera útil para ser aplicada en cualquier sector productivo, únicamente se requieren modificaciones de enfoque.

Posteriormente, en una tercera etapa se procedió a validar dicha herramienta mediante un pilotaje ejecutado en las empresas pertenecientes al sector de estudio. Para realizarlo, previamente se depuró una base de datos, que estuvo conformada por información de las empresas

obligadas a llevar contabilidad, pertenecientes al sector de estudio, con código CIU C3100.01. Por tanto, cabe aclarar que no se incluyó en la investigación a las personas naturales dedicadas a esta actividad económica. Las fuentes de información secundaria utilizadas en esta etapa fueron la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI). También, fue necesaria la realización de llamadas telefónicas para la obtención de información de organizaciones cuyos datos estuvieron incompletos.

En la cuarta etapa, se ejecutó el levantamiento y análisis de información de un total de 11 empresas que aceptaron participar en el estudio. Durante esta fase, se realizaron tanto visitas presenciales a organizaciones, así como también la aplicación del instrumento de análisis mediante la plataforma digital QuestionPro para la obtención de las entrevistas correspondientes. La razón de ello, obedeció al inicio de la emergencia sanitaria a nivel nacional. La información obtenida, permitió lograr una perspectiva global de la situación de la cadena de valor en el sector de fabricación de muebles de madera.

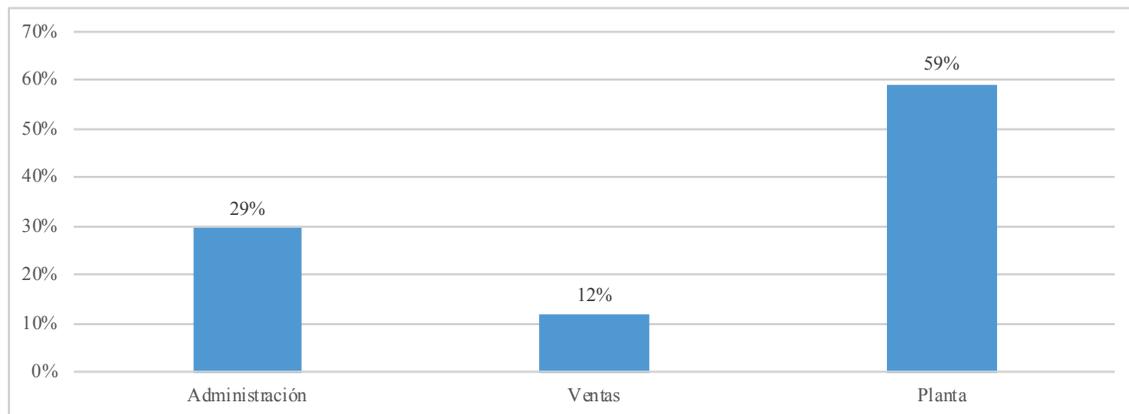
Con respecto al sector elegido, este fue definido mediante un análisis realizado previamente por el Observatorio Empresarial, que contempló varios aspectos estratégicos que fueron: el nivel de ventas, el número de trabajadores, la representatividad del sector, entre otros, todo esto enmarcado en la ciudad de Cuenca. De hecho, las empresas incluidas dentro de este estudio también fueron consideradas como representativas por cumplir con los criterios mencionados.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de once organizaciones obligadas a llevar contabilidad, pertenecientes al sector de estudio, obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta para el análisis de la cadena de valor. En su mayoría, estas no son de carácter familiar (55%), frente a 45% que sí lo son.

Como se muestra en la Figura 2, la mayor concentración de la fuerza laboral dentro de las organizaciones, se encuentra en la planta productiva, siendo esta de 59% en promedio, mientras que, la menor se encuentra en el área de ventas, con 12% aproximadamente.

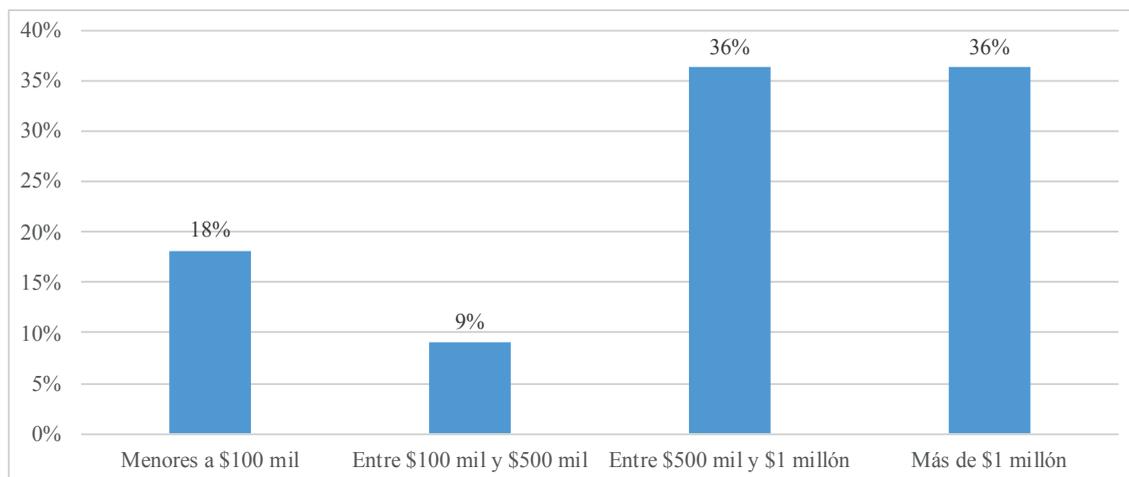
Figura 2. Distribución de empleados



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Con respecto al nivel de ventas se pudo evidenciar que, en promedio, en el último año, cuatro de las 11 empresas analizadas (36%) registraron ventas entre \$500 mil y \$1 millón. Por su parte, otras cuatro (36%) registraron un rubro mayor al millón de dólares. Estos resultados se muestran en la Figura 3.

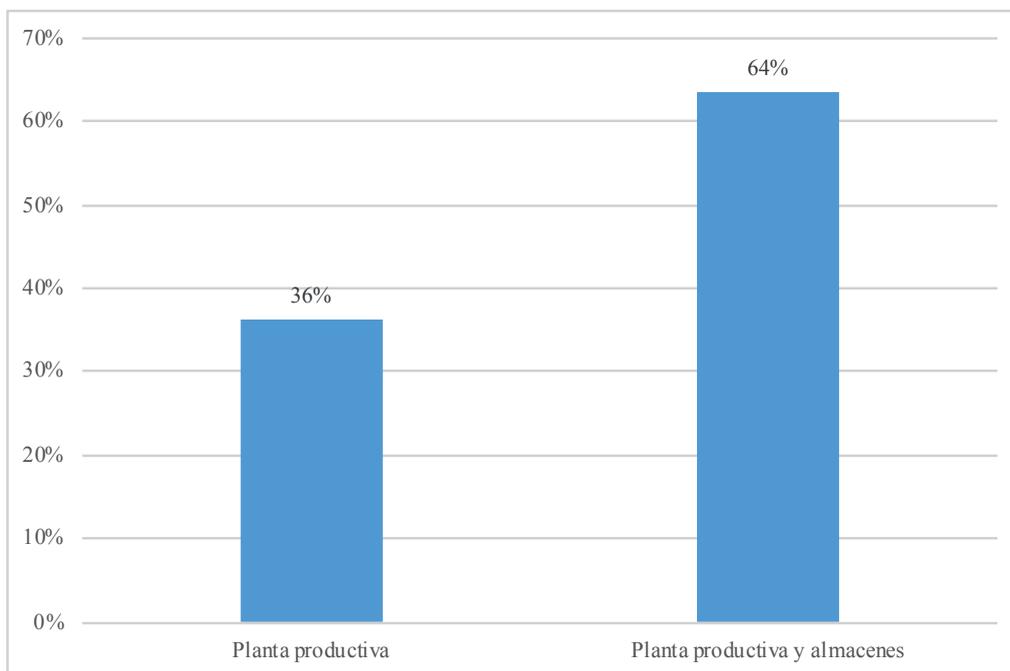
Figura 3. Ventas promedio del último año



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

En cuanto a la estructura productiva y puntos de venta, 64% de las organizaciones evaluadas (7 de 11), poseen tanto planta productiva como almacenes, tal como se muestra en la Figura 4. Entre las razones argumentadas por las empresas para contar con ambas estructuras, se encuentra la mayor rentabilidad y la disminución de costos.

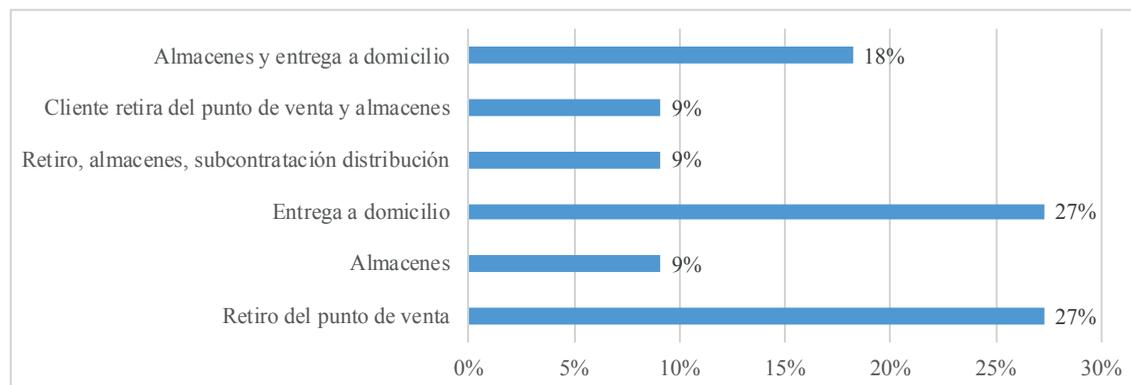
Figura 4. Estructura productiva y puntos de venta que poseen las empresas



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

En referencia a la forma de entrega del producto, la Figura 5 muestra que los métodos más utilizados por las empresas analizadas del sector son dos: la entrega a domicilio y el retiro del producto en el punto de venta o almacenes por parte del cliente. De hecho, cada forma de entrega mencionada es utilizada por 27% de las organizaciones.

Figura 5. Forma que realiza la entrega del producto



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Eslabón de infraestructura

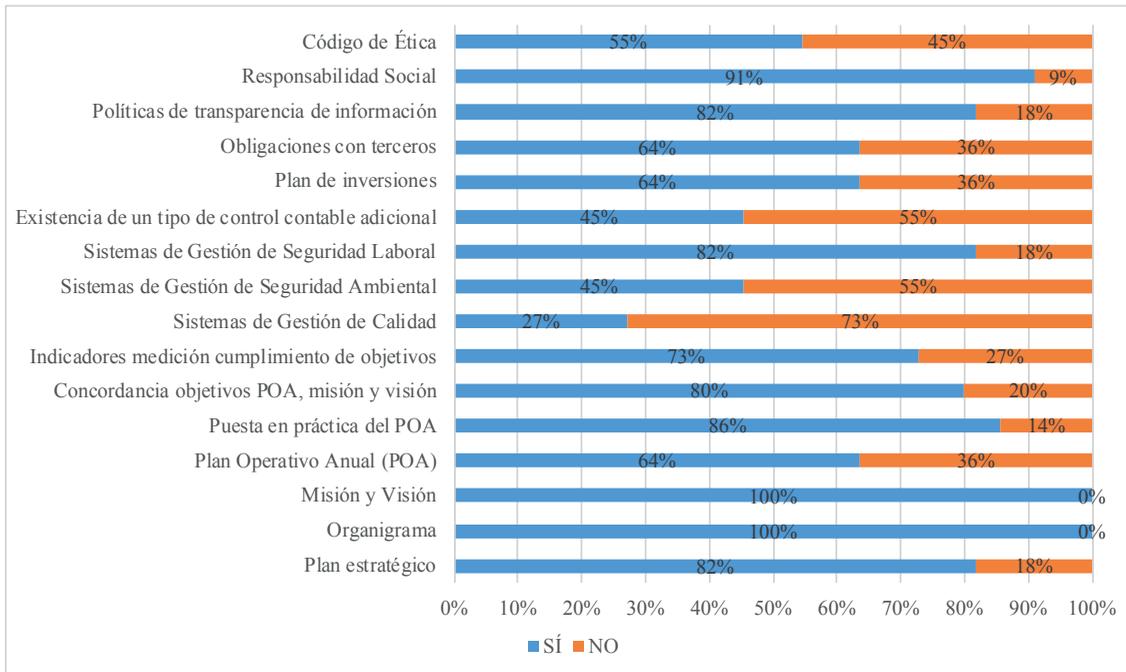
La Figura 6 muestra los resultados más relevantes del eslabón de infraestructura. Así, se debe mencionar que las empresas pertenecientes al sector, en su mayoría, cuentan con un plan estratégico definido, un organigrama, misión y visión, un Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva aplicación, así como también la concordancia de este con la misión y visión definidas.

Además, entre los aspectos positivos que apoyan su gestión, se debe mencionar que gran parte de las empresas analizadas afirmaron contar con sistemas de seguridad laboral (aunque ninguna especificó certificados o forma de gestión), un plan de inversiones, políticas de transparencia de información y un código de ética. También, 50% de las empresas afirmaron que la última inversión realizada ha estado relacionada con la compra de maquinaria, evidenciando así un potencial incremento en la productividad dentro del sector.

No obstante, también se registraron debilidades, especialmente en la existencia de un tipo de control contable adicional que les permita controlar de manera más eficiente la producción y facilitar el proceso de toma de decisiones. De igual manera, 55% de las organizaciones afirmaron no contar con sistemas de gestión de seguridad ambiental y 73% tampoco cuenta con sistemas de gestión de calidad. Cabe mencionar que tan solo una empresa afirmó contar con certificados para estos dos últimos sistemas mencionados.

Con respecto al financiamiento, 64% de las organizaciones mantiene obligaciones financieras con terceros. De ellas, 86% trabaja con bancos y 14% con cooperativas.

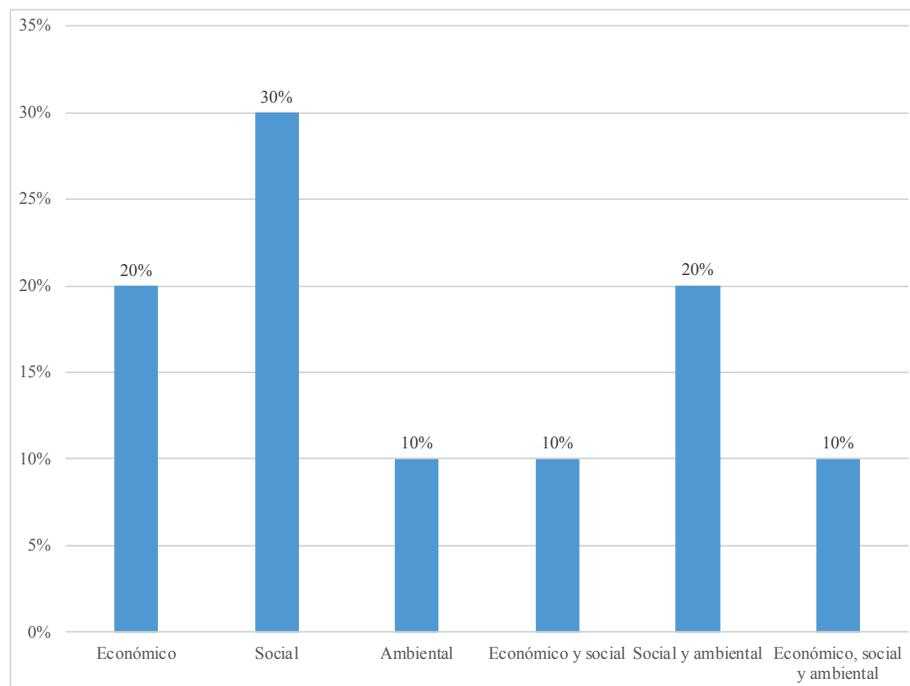
Figura 6. Eslabón de infraestructura



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Por otro lado, la Figura 7 muestra que, con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 91% de las empresas afirmaron realizar actividades de este tipo. El ámbito que destaca en esta área es el social, a través de prácticas tales como la venta de productos a precios menores a pequeños artesanos, donaciones de mesas para ferias, etc.

Figura 7. Ámbito en que se realizan las prácticas de responsabilidad social



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

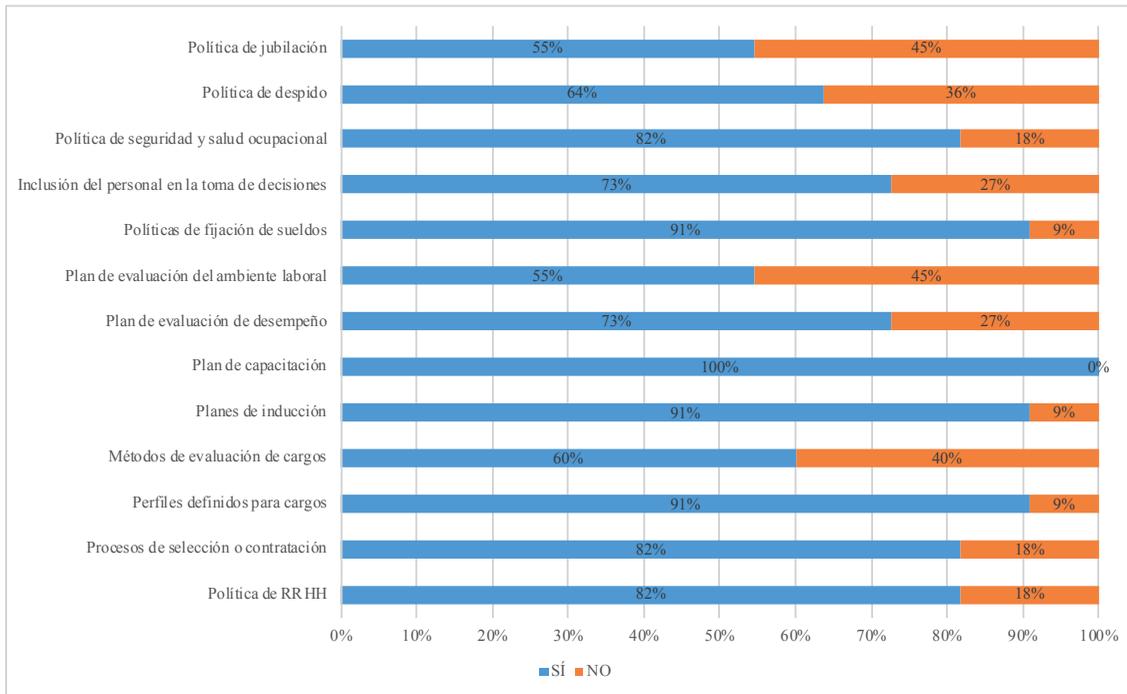
Eslabón de recursos humanos

La Figura 8 indica que la mayoría de empresas analizadas del sector cuentan con políticas de jubilación (55%), que tienen como base al reglamento del IESS. De igual forma, 64% cuenta con políticas de despido, que abordan temas de incumplimiento y renuncias voluntarias.

Por otra parte, 82% de las empresas afirmaron contar con una política de seguridad y salud ocupacional. Esto, se corrobora con el mismo porcentaje de organizaciones (82%) que dijeron contar con sistemas de gestión de seguridad laboral en el eslabón de infraestructura. En esta misma línea, se debe mencionar que los equipos de seguridad brindados en común por las empresas a sus trabajadores son: overoles, mascarillas, orejeras y guantes.

Además, se identificó un porcentaje considerable de compañías (73%) que afirmaron incluir al personal en el proceso de toma de decisiones, en donde las reuniones constituyen el medio de comunicación interno principal para lograrlo. Otro aspecto positivo identificado fue que, en la mayoría de empresas analizadas del sector, se cuenta con planes de evaluación de desempeño, de capacitación y de inducción. Así también, la mayor parte cuenta con perfiles definidos para cargos, procesos de selección o contratación mediante la aplicación de pruebas y una política de recursos humanos.

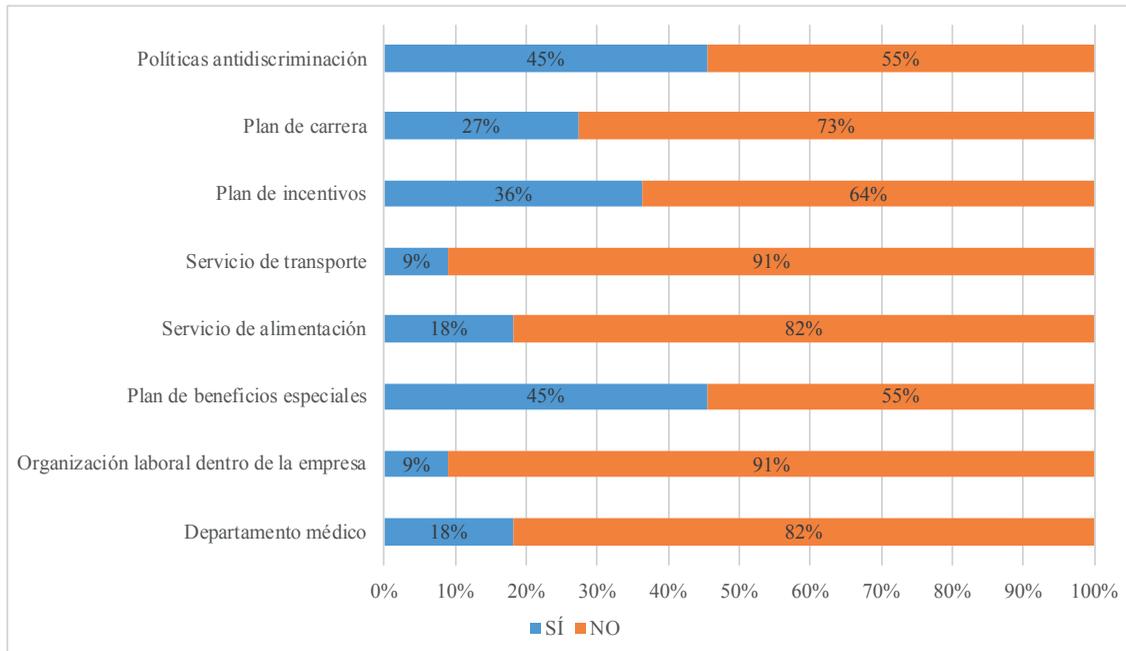
Figura 8. Eslabón de recursos humanos



De: Observatorio Empresarial UDA ,2020.

A pesar de que los resultados anteriores indican un aparente desempeño adecuado del eslabón de recursos humanos en el sector de estudio, se logró identificar una serie de aspectos que constituyen debilidades del mismo. Estos se presentan en la Figura 9.

Figura 9. Eslabón de recursos humanos



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

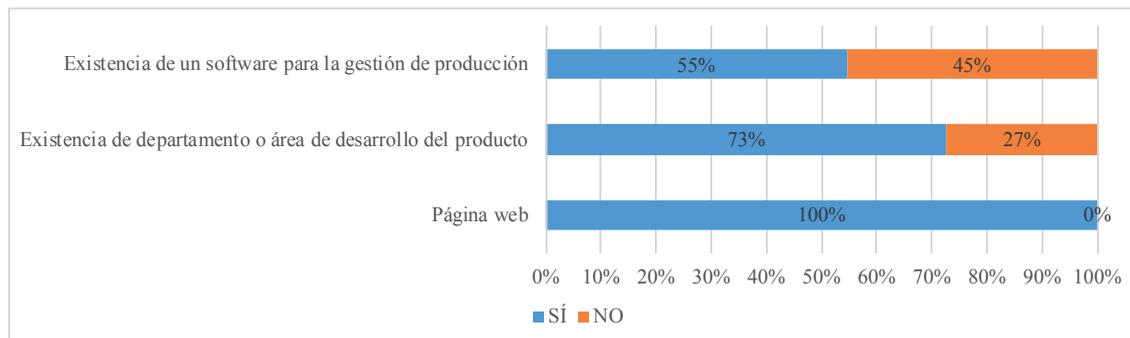
Así, se registraron porcentajes mínimos de 9% en servicios de transporte otorgado a los empleados y en la existencia de organizaciones laborales dentro de las empresas. Dichos aspectos, repercuten en la eficiencia de actividades y en la motivación de empleados, de cara a la protección de derechos que pudieran ser vulnerados en casos particulares. También, se debe destacar que tan solo 18% de las organizaciones cuenta con un departamento médico, a pesar de que las actividades productivas que llevan a cabo diariamente involucran un grado considerable de riesgo. En cuanto a las políticas antidiscriminación, servicio de alimentación y plan de beneficios especiales, se debe aclarar que, en conjunto, también son clave para la motivación del cliente interno. Por tanto, su reducida presencia dentro de las organizaciones repercute nuevamente en la creación de valor.

Eslabón de tecnología

La Figura 10 muestra un desempeño oportuno en general, de las empresas evaluadas dentro del eslabón de tecnología. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de que todas las organizaciones afirmaron contar con una página web, estas no fueron identificadas en algunos casos cuando se realizó su respectiva búsqueda en el navegador. A pesar de este detalle, 30% de las empresas afirmaron utilizarla para dar información de sus productos, principalmente.

Así también, 80% afirmó que el Internet cumple tres funciones principales dentro de cada organización: negociación, venta y comunicación. Este porcentaje significativo, refleja el aprovechamiento de las potencialidades de la herramienta y la consecuente creación de valor que de ella se deriva.

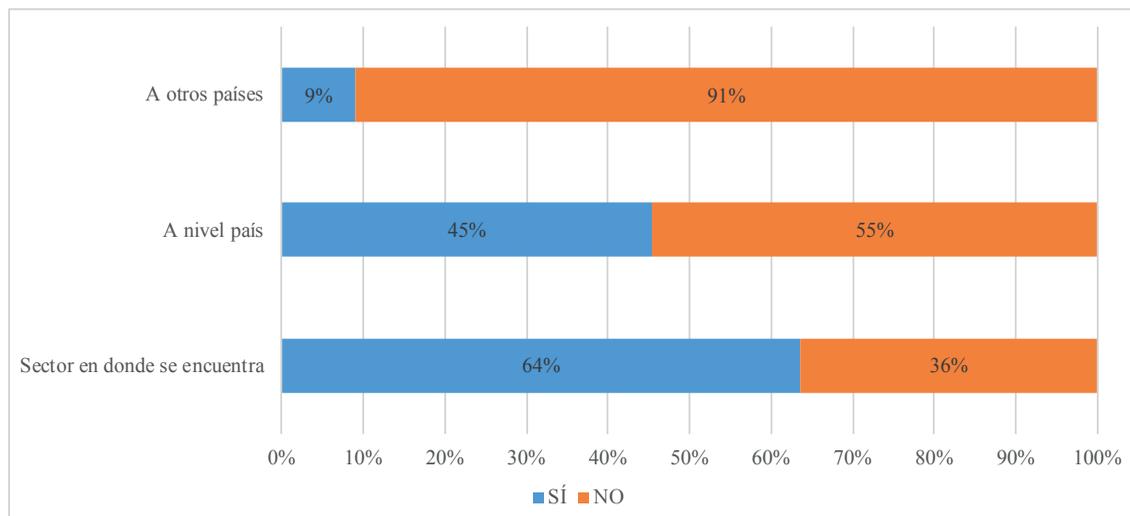
Figura 10. Eslabón tecnología



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Con respecto a la percepción de la tecnología utilizada en base a distintos sectores, la Figura 11 indica que 64% de empresas concuerdan en que su tecnología es lo suficientemente sofisticada en relación al sector en donde se encuentran. No obstante, tan solo 9% opinó lo mismo con respecto a otros países. Se debe considerar que este aspecto tiene relación directa con la creación de valor y competitividad.

Figura 11. Percepción de la tecnología en base a distintos sectores



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Finalmente, merece la pena destacar en este eslabón que la mayoría de las organizaciones del sector (36%) afirmaron que la maquinaria más importante para el desarrollo e innovación de productos madereros actualmente es la CNC (Computer Numerical Control).

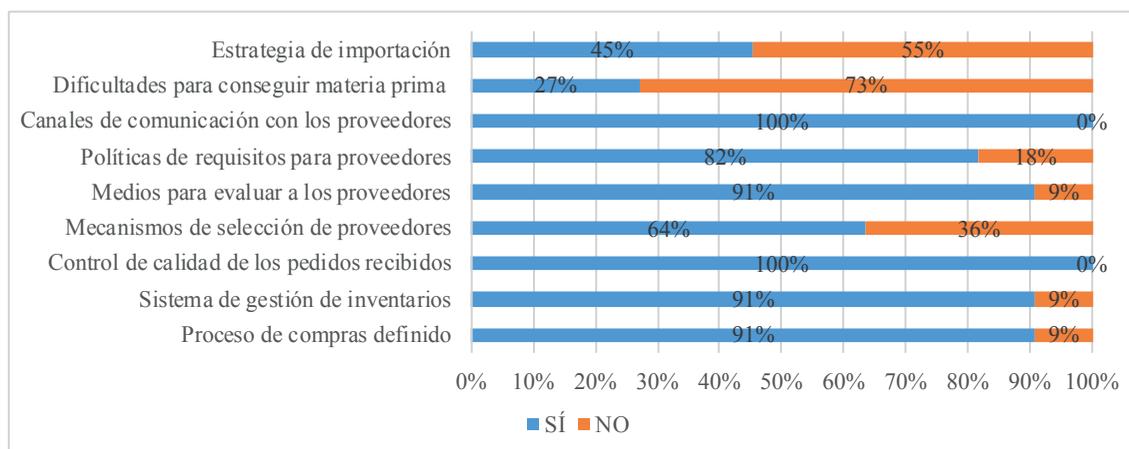
Eslabón de compras

En general, las compañías cuencanas del sector, presentaron un desempeño adecuado, tal como lo muestra la Figura 12. Entre los aspectos positivos que más destacan se encuentran la realización de controles de calidad de los pedidos recibidos y la existencia de canales de comunicación con los proveedores. En cuanto al primero, se presta mayor atención al cumplimiento de especificaciones técnicas de la madera, garantías, etc. Con respecto al segundo, los medios de comunicación más utilizados fueron el correo electrónico y las llamadas telefónicas.

Asimismo, se debe destacar que tan solo 3 de las 11 empresas analizadas, es decir 27% de ellas, tienen dificultad para conseguir materia prima o insumos dentro del país. Ello, se corrobora con 73% de las compañías que afirmaron que, de hecho, esta es procedente de Ecuador.

En cuanto a la aplicación de estrategias de importación, se debe mencionar que las empresas que lo hacen (55%) explicaron que entre los criterios que justifican dicha decisión se encuentran la calidad y precios internacionales y la falta de capital para invertir. Por dichas razones, este aspecto constituye la debilidad del eslabón en cuestión.

Figura 12. Eslabón de compras

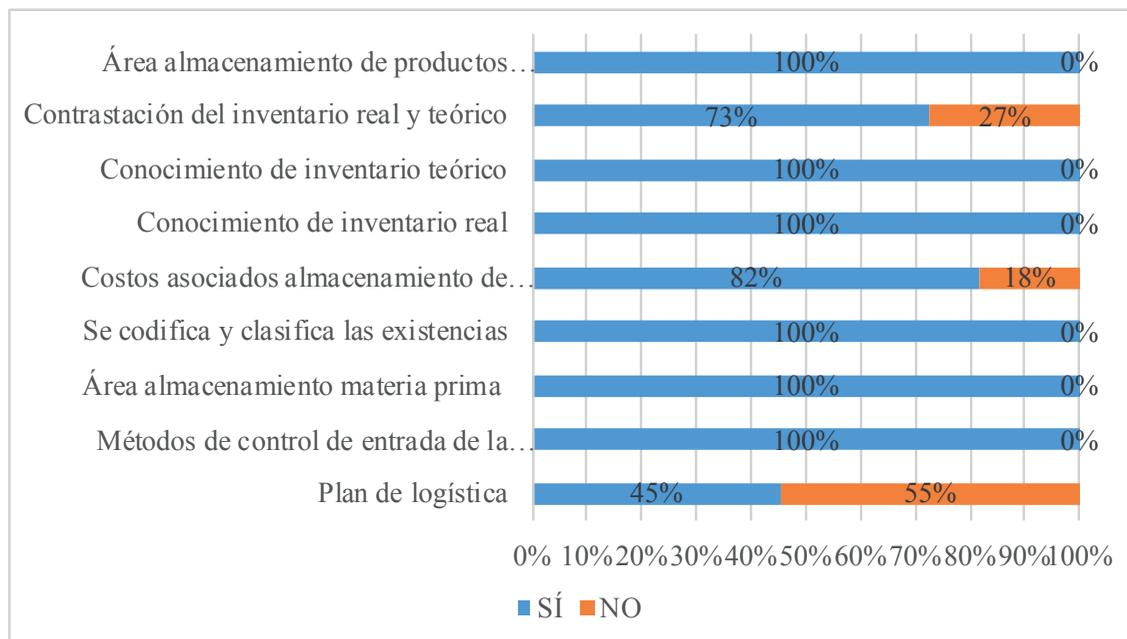


De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Eslabón de logística interna

Las empresas evaluadas en el sector presentaron una adecuada gestión del eslabón de logística interna, tal como lo muestra la Figura 13. La única debilidad identificada fue la existencia de un plan de logística, puesto que tan solo 45% de compañías analizadas, es decir, 5 de 11, afirmaron contar con este.

Figura 13. Eslabón de logística interna

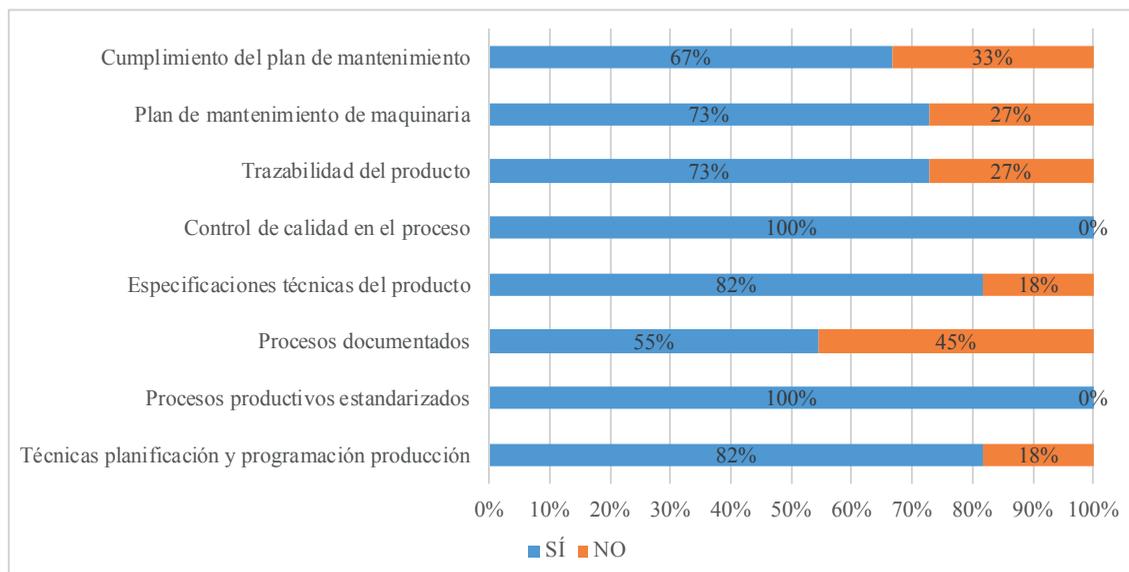


De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Eslabón de operaciones

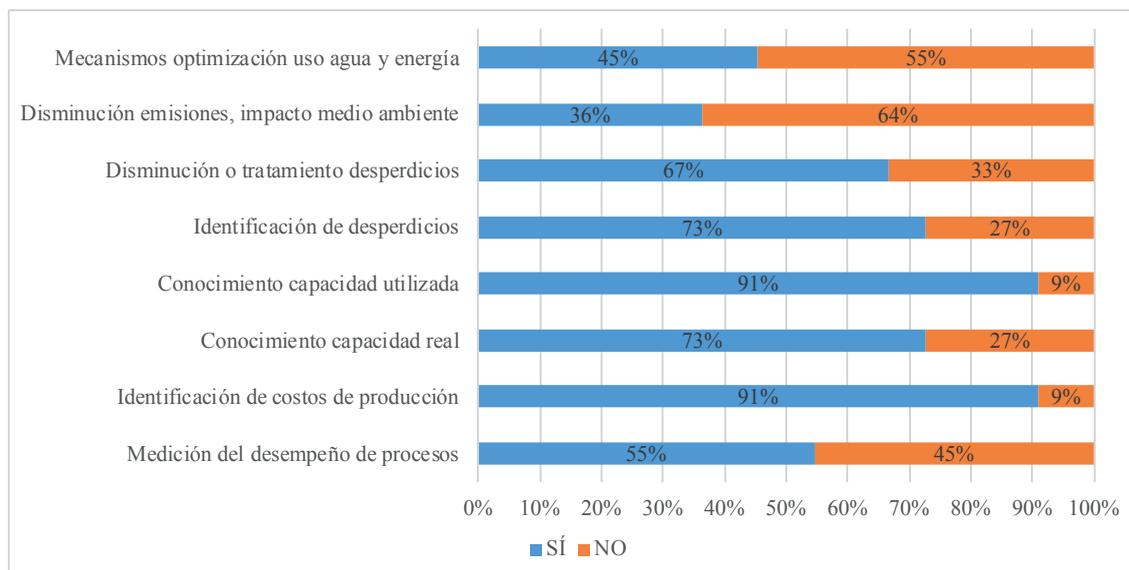
Las Figuras 14 y 15 muestran que la totalidad de empresas analizadas del sector han estandarizado sus procesos productivos y realizan los respectivos controles de calidad en ellos. No obstante, también se identificó que una reducida cantidad de ellas cuentan con mecanismos para la disminución de emisiones e impacto de actividades en el medio ambiente (36%) y de optimización del uso de agua y energía (45%).

Figura 14. Eslabón de operaciones



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Figura 15. Eslabón de operaciones

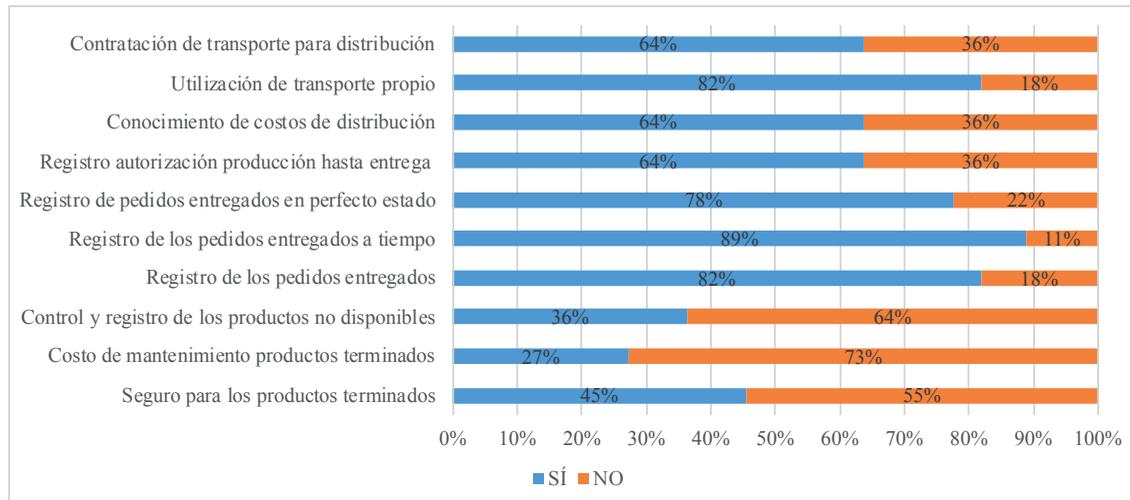


De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Eslabón de logística externa

La Figura 16 indica que 89% de las empresas analizadas del sector, registran pedidos entregados a tiempo, así como también 82% utilizan transporte propio para la distribución y registran los pedidos entregados. No obstante, tan solo 3 de las 11 organizaciones evaluadas (27%), tienen identificado el costo de mantenimiento de los productos terminados y 36% (4 empresas) mantiene un control y registro de los productos no disponibles.

Figura 16. Eslabón de logística externa



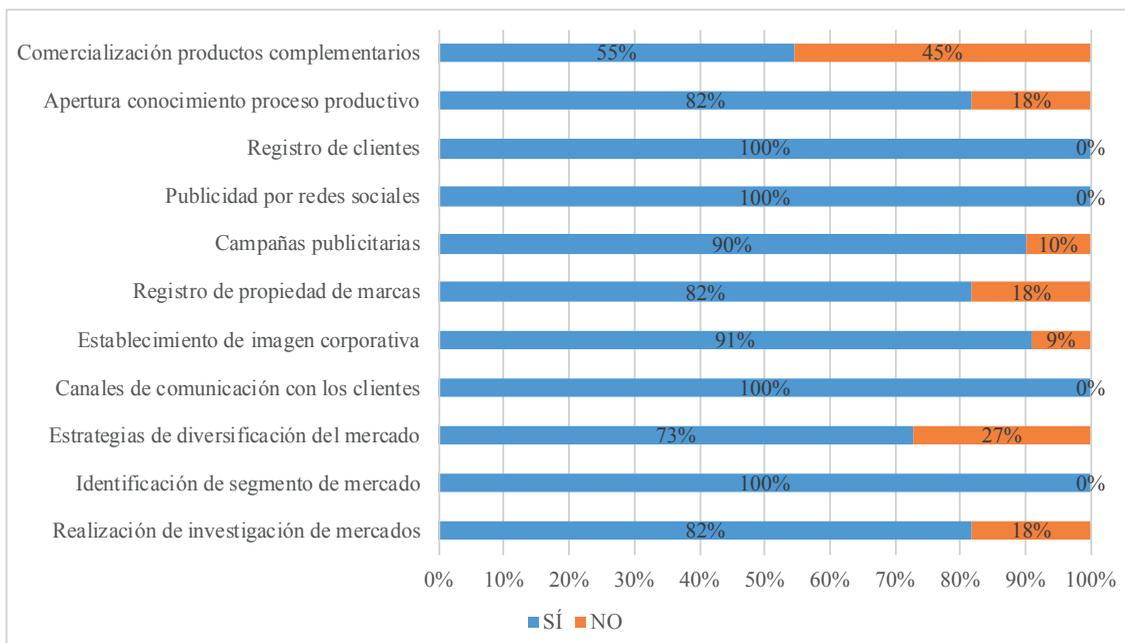
De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Eslabón de marketing y ventas

La Figura 17 indica que, a nivel general, el desempeño y la gestión del eslabón de marketing y ventas es el apropiado dentro de las empresas cuencanas analizadas en el sector. De hecho, 100% mantiene un registro de sus clientes, realiza publicidad por redes sociales y tiene identificado su segmento de mercado. También, se pudo determinar que el medio de comunicación principal con los clientes es el personal de la empresa.

Por otro lado, 45% de las organizaciones analizadas, afirmaron que la principal información que recibe el cliente sobre el producto radica en los materiales. El mismo porcentaje dijo también que, las redes sociales constituyen el medio más utilizado para la divulgación de información, de entre las cuales destaca Facebook.

Figura 17. Eslabón de marketing y ventas

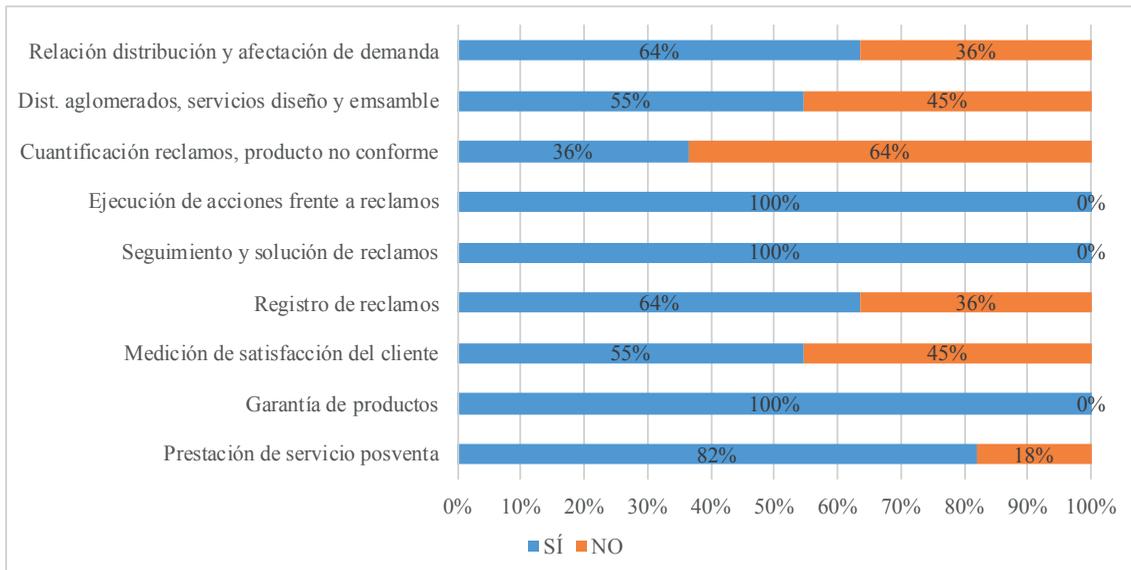


De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Eslabón de servicio

En la Figura 18 se muestra que la totalidad de empresas analizadas afirmaron ejecutar acciones frente a reclamos, así como también darles seguimiento y solución. Asimismo, todas ofrecen garantía de sus productos. En cuanto a la cuantificación de costos por reclamos y producto no conforme, tan solo 4 de las 11 organizaciones evaluadas (36%) lo hacen.

Figura 18. Eslabón de servicio



De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Conclusión

El análisis de la cadena de valor correspondiente a las once empresas del sector de fabricación de muebles de madera en Cuenca, permitió establecer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, el eslabón de infraestructura presenta un desempeño relativamente inadecuado a nivel general. Sus principales fortalezas radicarón en la existencia de un organigrama definido, una misión y visión. Así también, varias organizaciones afirmaron realizar prácticas de RSE en el ámbito social, principalmente. Sin embargo, las debilidades identificadas fueron la falta de un tipo de control contable adicional que permita un mejor control de la producción, así como de sistemas de gestión de seguridad ambiental y de gestión de calidad, mismos que son fundamentales para crear valor.

Con respecto a recursos humanos, este fue el que menor desempeño presentó de entre todos los eslabones analizados. Ello, debido a la mayor cantidad de debilidades registradas, entre las que se encuentran la mínima cantidad de empresas evaluadas que ofrecen servicios de transporte, así como la reducida cantidad de organizaciones laborales dentro de las compañías. Además, existe un reducido porcentaje de organizaciones que ofrecen servicios de alimentación y que cuentan con un departamento médico. Por otro lado, de este eslabón se debe destacar la existencia de planes de inducción, capacitación y los perfiles definidos para cargos como aspectos positivos que contribuyen a su gestión.

En cuanto al eslabón de tecnología, los resultados mostraron un desempeño oportuno. Entre los aspectos positivos se identificó la presencia de las empresas en Internet, a través de páginas web, la utilización de dicha herramienta para la negociación, venta y comunicación y la percepción positiva de la tecnología utilizada al interior de la organización con respecto al sector. En conjunto, dichos aspectos representan una potencial ventaja competitiva, pues se evidencia el aprovechamiento e inclusión de tecnología dentro de los modelos de negocio. No obstante, la percepción pesimista en cuanto al uso de tecnología disponible en comparación con países extranjeros, revela que el sector aún no ha alcanzado un nivel de sofisticación superior con capacidad de dar paso a incrementos significativos de competitividad.

En referencia al eslabón de compras, el análisis permitió identificar que entre los aspectos positivos se encuentra la existencia de canales de comunicación con los clientes, medios de evaluación de proveedores, controles de calidad de pedidos recibidos, existencia de sistemas de gestión de inventarios y procesos de compra definidos. La debilidad de este eslabón fue la aplicación de estrategias de importación que obedecen a la falta de recursos para inversión y criterios de calidad y precios que son percibidos como mejores en el mercado internacional.

Por otro lado, la logística interna fue el eslabón que mayor cantidad de aspectos óptimos presentó. La única debilidad encontrada fue la existencia de planes de logística que apoyen a una adecuada gestión de operaciones organizacionales.

El eslabón de operaciones por su parte, mostró como fortalezas al establecimiento de procesos productivos estandarizados y su control de calidad respectivo, conocimiento de la capacidad utilizada y la identificación de costos de producción. Entre las debilidades, se encontró que menos de 50% de las empresas analizadas, cuentan con mecanismos para la optimización del uso de agua y energía, así como para la disminución de emisiones e impacto de las actividades organizacionales en el medio ambiente.

El eslabón de logística externa mostró como puntos fuertes al registro de pedidos entregados y de aquellos entregados a tiempo. Sin embargo, se identificaron porcentajes reducidos de empresas que realizan un control y registro de los productos no disponibles, identificación de costos de mantenimiento de productos terminados y que cuentan con un seguro.

En cuanto al eslabón de marketing y ventas, este fue el que mejor desempeño presentó a nivel general en el análisis de la cadena de valor. Ello, se vio reflejado en los porcentajes superiores al 50% en todos los casos, en los cuales las empresas afirmaron abarcar actividades que apoyan de manera adecuada la gestión de este eslabón.

Finalmente, el eslabón de servicio mostró puntos favorables en cuanto a la ejecución de acciones frente a reclamos, así como seguimiento y solución de ellos. También, todas las empresas analizadas del sector dijeron ofrecer garantías de sus productos. Sin embargo, su principal debilidad radicó en la poca cantidad de organizaciones que cuantifican costos por reclamos y producto no conforme.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las fortalezas y debilidades de cada eslabón de la cadena de valor analizados:

Tabla 1. Fortalezas y debilidades identificadas en la cadena de valor

Eslabón	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	Existencia de un organigrama definido, misión y visión. Realización de prácticas de RSE.	Falta de un control contable adicional para el monitoreo de la producción. Reducida existencia de sistemas de gestión de seguridad ambiental y calidad.
Recursos humanos	Existencia de planes de inducción y capacitación. Establecimiento de perfiles definidos para cargos.	Falta de servicio de transporte y alimentación para colaboradores. Reducida cantidad de organizaciones laborales dentro de las empresas. Pocas empresas con departamentos médicos.
Tecnología	Existencia de página web. Internet como herramienta de negociación, venta y comercialización.	Reducida percepción en cuanto a la sofisticación en el uso de tecnología con respecto a otros países
Compras	Existencia de canales de comunicación con los clientes. Control de calidad de los pedidos recibidos. Medios para evaluar a los proveedores. Existencia de sistema de gestión de inventarios. Procesos de compra definidos.	Aplicación de estrategias de importación por falta de disponibilidad de insumos en el país y de recursos para la inversión.
Logística interna	Existencia de un área definida para el almacenamiento de productos terminados. Conocimiento de inventario teórico y real. Codificación y clasificación de existencias. Métodos de control de entrada de la materia prima.	Reducida cantidad de empresas que cuentan con planes de logística.
Operaciones	Procesos productivos estandarizados y control de calidad de los mismos.	Falta de mecanismos de optimización del uso de agua y energía para la disminución de emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente.
Logística externa	Registro de los pedidos entregados y de los entregados a tiempo.	Falta de identificación de costos de mantenimiento de productos terminados, de un control y registro de los productos no disponibles y de seguro para los productos terminados.
Marketing y ventas	Registro de clientes. Publicidad por redes sociales. Canales de comunicación con los clientes. Identificación de segmento de mercado.	
Servicio	Acciones frente a reclamos. Seguimiento y solución de reclamos. Se ofrecen garantías de productos.	Falta de cuantificación de costos por reclamos y productos no conforme.

De: Observatorio Empresarial UDA, 2020.

Finalmente, se concluye que las empresas del sector de fabricación de muebles de madera analizadas en la ciudad de Cuenca, aunque cuentan con varias fortalezas, también muestran una cantidad considerable de debilidades que podrían incidir de forma significativa en la creación de valor. Este panorama, evidencia la necesidad de otorgar un mayor grado de atención a los impulsores de desarrollo de la cadena de valor, pues únicamente cuando dichos aspectos sean trabajados, las debilidades serán solucionadas. En consecuencia, se facilitará el establecimiento de una estrategia clara derivada de verdaderas ventajas competitivas que tan solo necesitan ser identificadas y aprovechadas en el sector en cuestión.

Referencias

Arguello, A. C., & Olivero, M. I. (2015). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. Obtenido de Análisis de la cadena de valor del café convencional periodo 2012-2013.

González, M., Maldonado, J., & Sinmaleza, K. (2018). Metodología para la evaluación de los elementos de la cadena de valor en Pymes. *La Administración del Recurso Humano y sus operaciones en América Latina* (pp. 83-103). Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

Hochrein, S., Glock, C., Bogaschewsky, R., & Heider, M. (2015). Literature reviews in supply chain management: a tertiary study. *Management Review Quarterly*, 239-280.

Kippenberger, T. (1997). "The value chain: the original breakthrough", *The Antidote* (Vol. II). <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006430>

Lee, H. (2004). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/WCMS_541432/lang--es/index.htm

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Rivas, Y., Reyes, I., Arzuaga, A., & Vázquez, 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*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cadena-valor-generica.html>

Trejo Téllez, B. I., de los Ríos Carmenado, I., Figueroa Sandoval, B., Gallego Moreno, F. J., & Morales Flores, F. J. (2011). Análisis de la cadena de valor del queso manchego en Cuenca, España. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 545-557.