



**Análisis de la cadena de valor  
de empresas del sector de  
elaboración de bebidas en Cuenca**



## **Análisis de la cadena de valor de empresas del sector elaboración de bebidas en Cuenca**

---

**María José González Calle**

Universidad del Azuay  
mgonzalez@uazuay.edu.ec

**Juan Manuel Maldonado Matute**

Universidad del Azuay  
jmaldonado@uazuay.edu.ec

**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 una propuesta teórica que permite describir las actividades realizadas por una organización para producir un bien o servicio, identificando y creando ventajas competitivas, con el objetivo de crear valor para el cliente final. Es por ello que, el objetivo de la presente investigación fue analizar el estado actual de la cadena de valor de once empresas del sector de elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca que aceptaron participar en el estudio. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa y cuantitativa, la misma que implicó la ejecución de cuatro etapas: investigación bibliográfica del tema en cuestión, la adaptación de la herramienta de análisis de la cadena de valor en función del sector de estudio y su respectiva validación, la recolección de información de las organizaciones dedicadas a esta actividad económica y finalmente, el levantamiento y análisis de la información. Los resultados demostraron que, dentro de las actividades de apoyo, el eslabón más fuerte fue el de compras, mientras que entre los más débiles se identificaron a infraestructura y recursos humanos. Con respecto a las actividades primarias, los eslabones con más fortalezas fueron operaciones y marketing y ventas.

## Palabras clave

Cadena de valor, elaboración de bebidas, ventaja competitiva.

## Introducción

El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Michael Porter en el año de 1985, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Cayeros, Robles, & Soto, 2016). Esta propuesta teórica, es entendida como un instrumento y modelo analítico que facilita la descripción del desarrollo de actividades que lleva a cabo una organización con el propósito de generar valor para el cliente final (Vergíu, 2013). Así pues, su objetivo radica en identificar y crear ventajas competitivas a través de la generación de mejores beneficios enfocados en el consumidor (Cayeros, Robles, & Soto, 2016).

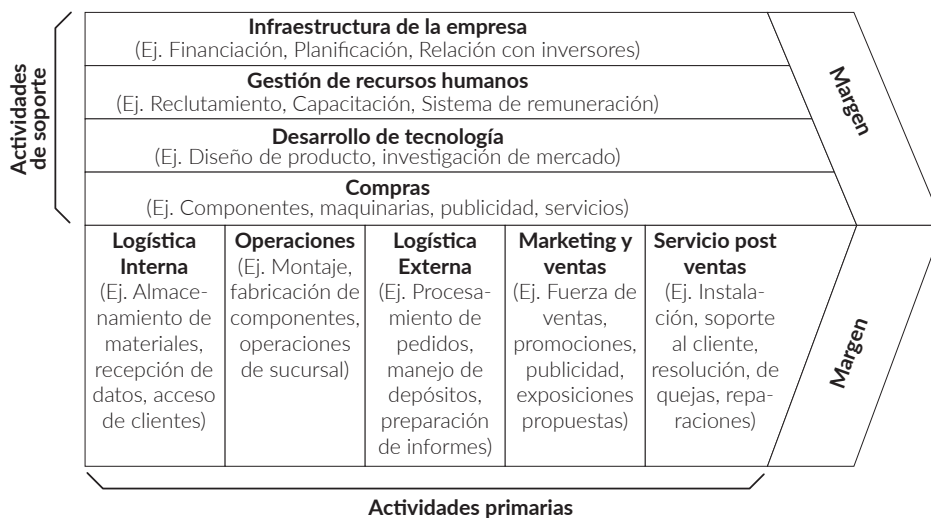
Desde una perspectiva estratégica, la cadena de valor de una empresa refleja su evolución dentro del mercado, así como la de sus operaciones internas, sus estrategias y el enfoque de aplicación (Quintero & Sánchez, 2006).

Sin embargo, su comprensión y análisis no se limita al interior de una organización, sino que va mucho más allá. De acuerdo con Nutz y Sievers (2016), entender este concepto y su alcance es fundamental pues, por un lado, permite que los agentes que intervienen en ella elaboren mejores productos, y por otro, da paso a una mayor generación de plazas de trabajo y a la reducción de la pobreza generando, de esta forma, un impacto en la economía en general.

## Elementos de la cadena de valor

La cadena de valor está conformada por tres elementos principales que son: actividades primarias, actividades de soporte y el margen (Quintero & Sánchez, 2006). A su vez, cada uno de ellos se encuentra dividido en subactividades o eslabones relacionados entre sí, tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Representación gráfica de la cadena de valor de Porter



De: Porter, 1985, p. 37.

Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas con el desarrollo del producto, por tanto, tienen que ver con su producción, logística, comercialización y servicio posventa (Quintero & Sánchez, 2006). A su vez, estas dependerán del sector industrial en el cual se encuentre una organización o de la estrategia elegida para su actuación. Además, estas actividades son esenciales, pues son las encargadas de generar valor para el mercado (Porter, 1985).

Por su parte, las actividades de soporte, están compuestas por la gestión de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico y la infraestructura empresarial (Quintero & Sánchez, 2006). Su propósito, es permitir que las actividades primarias se realicen de forma eficaz y eficiente, para lo cual proporcionan la infraestructura y medios necesarios que permiten conseguirlo (Díaz, 2011). Finalmente, el margen es aquel que representa la diferencia que existe entre el valor y el costo total en que incurre una empresa para desempeñar sus actividades generadoras de valor (Quintero & Sánchez, 2006).

De acuerdo con la teoría, la optimización y la coordinación de este conjunto de actividades, dan paso a la obtención de ventajas competitivas (Vergíu, 2013). En este punto, es importante señalar que este tipo de ventajas en particular, hacen referencia a las características de un producto o servicio ofrecido por una empresa, capaces de otorgarle un cierto grado de superioridad sobre sus competidores (Quintero & Sánchez, 2006).

## Ventajas competitivas de la cadena de valor

Una 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 lleve a cabo un conjunto de actividades de valor, que reciben el nombre de estrategia competitiva o de negocio (Arce Castro & Calves Hernández, 2008). A su vez, dicha estrategia puede ser interna o externa. Así, la primera, hace referencia a un dominio en costos con respecto a los demás competidores que se encuentran en el mercado. Por su parte, la segunda, radica en cualidades diferenciadoras que logran destacar a un producto y que, en consecuencia, permite percibirlos como valor para el consumidor (Quintero & Sánchez, 2006).

## Estrategias derivadas de las ventajas competitivas

Una vez que la organización ha identificado sus ventajas competitivas, el siguiente paso consiste en elegir una estrategia. Esta, deberá estar alineada con la misión y el entorno empresarial (Quintero & Sánchez, 2006). En este marco, cabe destacar a tres tipos de estrategias defendibles y adaptables a las ventajas competitivas identificadas que son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración (Porter, 1986).

La primera, se sustenta en reducciones de precios en el mercado. La segunda, radica en ofrecer aspectos superiores en productos o servicios, los mismos logren ser percibidos como tal dentro del mercado. Finalmente, la tercera permite que una compañía alcance liderazgo en costos o diferenciación, en uno o varios segmentos a los que esté dirigida (Quintero & Sánchez, 2006).

Una vez explicados los conceptos más relevantes relacionados con la cadena de valor, queda claro que su comprensión y continuo análisis, facilita la identificación de cuellos de botella que impiden el alcance de metas económicas, así como también el camino adecuado para alcanzar un cambio sostenible basado en oportunidades del mercado, los factores esenciales para la ejecución de intervenciones y la comprensión de incentivos de los agentes para contribuir a una solución (Nutz & Sievers, 2016).

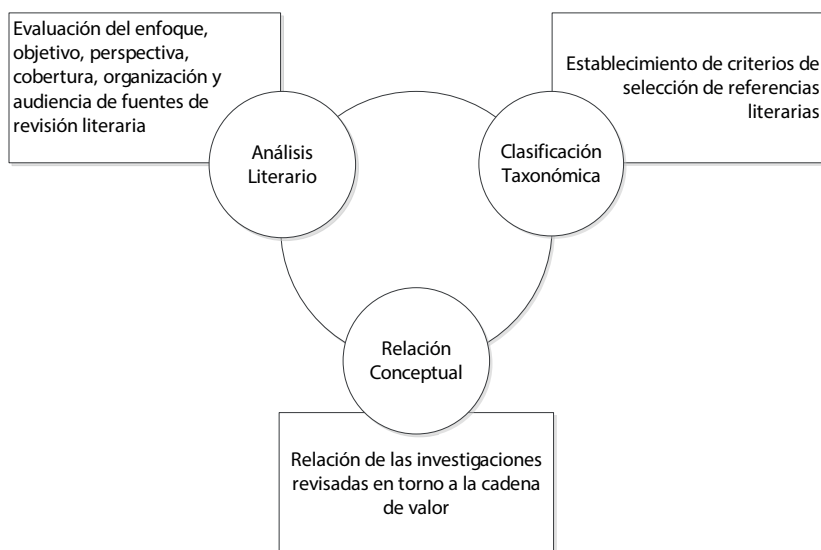
## Metodología

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 elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca-Ecuador. Para ello, la metodología empleada fue de tipo cualitativa y cuantitativa, la misma que 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 fue el libro de Michael Porter,

Competitive Advantage: Creating and Sustaining, pues fue en donde apareció por primera vez esta teoría. Además, dicha indagación empleó información de la metodología cualitativa de la revisión literaria sistémica propuesta por Hochrein, Glock, Bogaschewy y Heider (2015), la misma que contempla tres dimensiones que son: el análisis literario, la clasificación taxonómica y la relación conceptual tal como se muestra en la figura 2.

**Figura 2.** Metodología de la investigación



De: Hochrein, Glock, Bogaschewsky, & Heider, 2015.

La segunda, implicó una adaptación de la herramienta de análisis de los nueve eslabones de la cadena de valor propuesta por González, Maldonado y Sinmaleza (2018), en donde se incluyeron aspectos particulares relacionados con el sector mencionado anteriormente. Es importante destacar que la herramienta base utilizada en este estudio, se considera válida 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 obligadas a llevar contabilidad, pertenecientes al sector de estudio. Para conseguirlo, previamente se ejecutó la depuración de una base de datos, la misma que estuvo conformada por datos empresariales del sector, con código CIIU C11, provenientes de la Superintendencia de Compañías y del 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 las fuentes secundarias oficiales mencionadas anteriormente. En este punto, merece la pena aclarar que no se incluyó en la investigación a las personas naturales dedicadas a la actividad económica en cuestión.

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 visitas a em-

presas para obtener las entrevistas correspondientes. La información obtenida, permitió alcanzar una perspectiva global de la situación de la cadena de valor en el sector de bebidas.

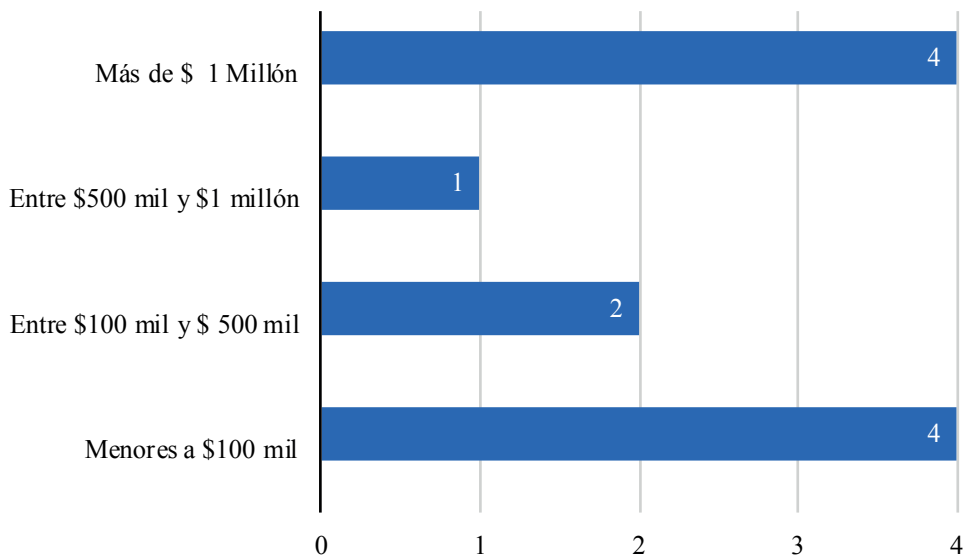
Con respecto al sector elegido, este fue definido mediante un análisis realizado que contempló varios aspectos estratégicos que fueron: el nivel de ventas, el número de trabajadores, la representatividad del sector, entre otros, todo esto enmarcado en la ciudad de Cuenca. De hecho, las empresas incluidas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

## Resultados y discusión

En esta sección se describen cada uno de los eslabones de la cadena de valor, tanto de las actividades primarias como de soporte, de las 11 empresas incluidas en el estudio.

De las 11 empresas que intervinieron en el estudio 5 son de tipo familiar, en el último año 4 de las 11 empresas realizaron ventas sobre el millón de dólares, una tuvo ventas entre los 500 mil y un millón de dólares, 2 entre los 100 mil y 500 mil dólares, y 4 realizaron ventas menores a los 100 mil dólares; se debe mencionar que únicamente dos de las empresas citadas se dedican a la producción y comercialización de sus productos mediante locales propios.

**Figura 3. Ingresos anuales de las empresas del sector de bebidas**



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

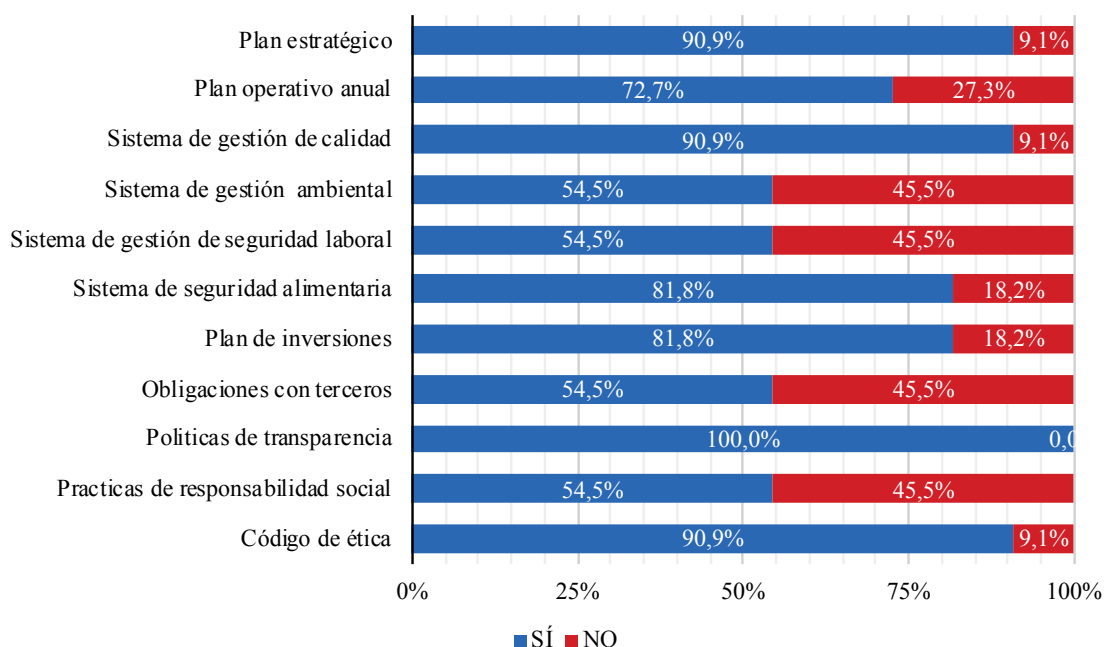


En cuanto a las actividades de soporte, en el eslabón de infraestructura se observa que 90,9% de las empresas cuenta con un plan estratégico, que incluye una definición de misión y visión empresarial, así como un organigrama funcional claramente definido; mientras que solo 72,7% cuenta con un plan operativo anual (POA), dando cuenta de que en la mayoría de casos se prioriza la planeación a largo plazo antes que la de corto plazo. De 72,7% de empresas (8 empresas) que cuentan con un POA, 7 ponen en práctica estos planes, y los objetivos planteados concuerdan con su misión y visión empresarial, además estas 7 empresas cuentan con indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos.

90,9% de las empresas cuenta con un sistema de gestión de calidad (SGC), mientras que 54,5% mantiene un sistema de gestión medioambiental, así como también con un sistema de gestión de seguridad laboral; además 81,8% de las empresas cuentan con un sistema de seguridad alimentaria.

En cuanto a las inversiones, 81,8% de las empresas tienen un plan de inversiones y 54,5% mantiene en la actualidad obligaciones con terceros, en su mayoría con bancos, estas inversiones han estado dirigidas principalmente a la compra y renovación de maquinaria. En adición, 6 de las 11 empresas llevan a cabo prácticas de responsabilidad social, 90,9% cuenta con un código de ética y 81,8% de las organizaciones tienen definidos valores organizacionales; es importante mencionar que 100% de las empresas cuentan con políticas de transparencia.

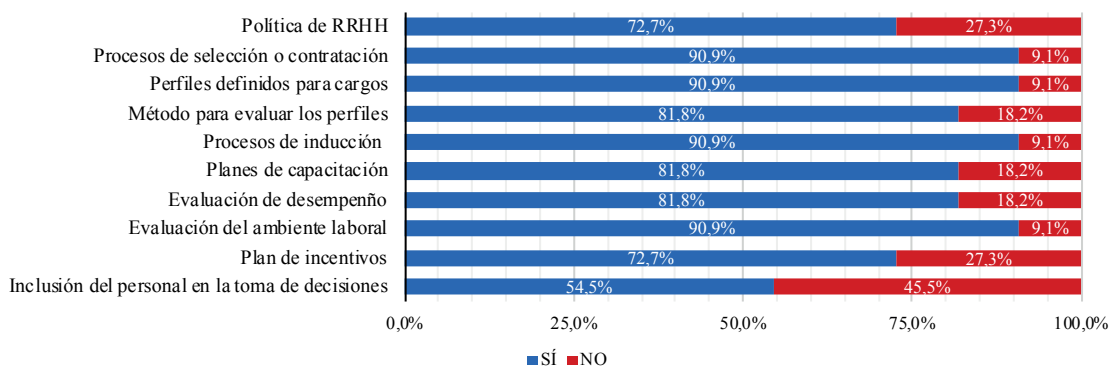
**Figura 4.** Infraestructura empresarial de las empresas del sector de bebidas



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

En lo que concierne a la gestión de recursos humanos 72,7% de las empresas cuentan con políticas de RR.HH., 90,9% tiene definidos procesos de selección y, perfiles de cargo. 81,8% de las empresas utiliza métodos para evaluar los perfiles, dispone de planes de capacitación y realiza evaluaciones de desempeño. En lo que concierne al clima laboral, 90,9% de las empresas realiza evaluaciones sobre este aspecto y también 72,7% de empresas cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores. Sumado a esto, 91,9% empresas cuentan con planes de inducción, y solo 6 de las 11 empresas (42,9%) incluye a sus colaboradores en los procesos de toma de decisiones.

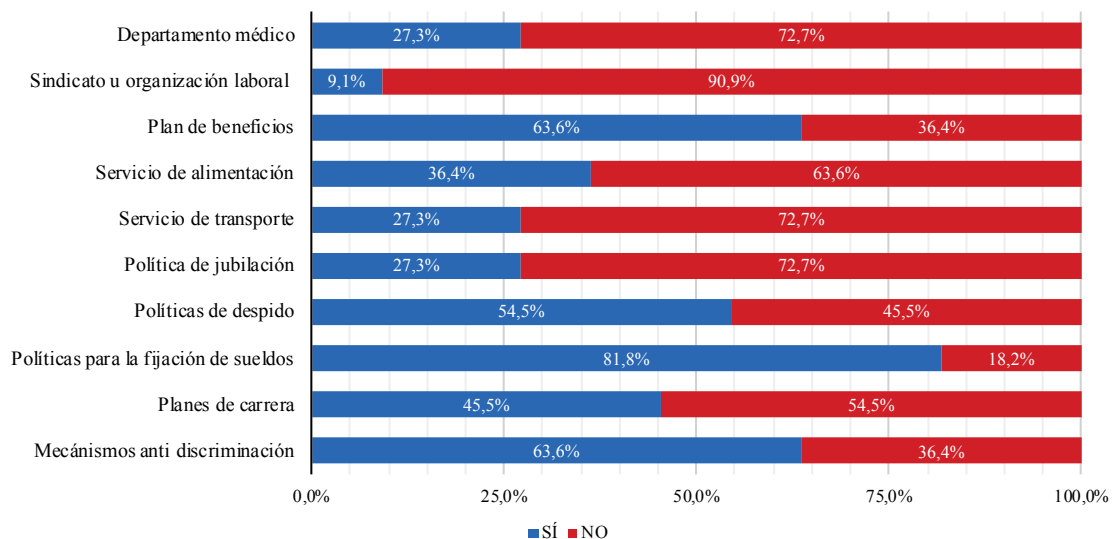
**Figura 5.** Gestión de recursos humanos de las empresas del sector de bebidas (1 de 2)



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

27,3% de las empresas (3 de 11) cuentan con un departamento médico, políticas de jubilación y brinda el servicio de transporte para sus colaboradores; de igual manera 36,4% de las organizaciones brindan el servicio de alimentación.

**Figura 6.** Gestión de recursos humanos de las empresas del sector de bebidas (2 de 2)

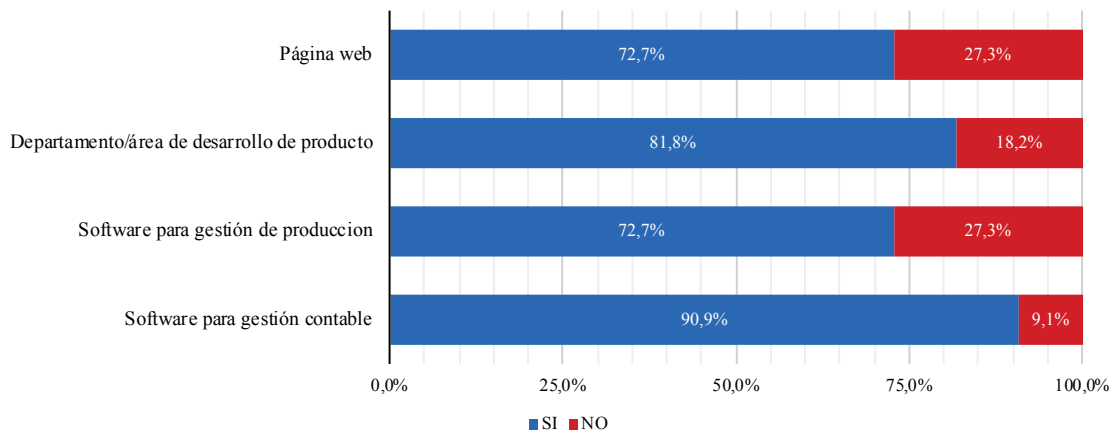


De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

63,6% de las empresas cuentan con un plan de beneficios y además han establecido mecanismos o políticas que buscan evitar la discriminación y fomentar la diversidad e inclusión. 81,8% de las empresas tienen políticas para la fijación de sueldos, 45,5% cuenta con planes de carrera y 54,5% cuenta con políticas para despido. Solamente en una de las empresas existe algún tipo de asociación laboral. La comunicación interna en su gran mayoría se la realiza mediante reuniones, seguido de los medios digitales como el correo electrónico y el uso de mensajería instantánea.

En el campo tecnológico 81,8% de las empresas cuentan con un departamento o área para el desarrollo de nuevos productos, y 72,7% como 90,9% cuentan con software para la gestión productiva y contable respectivamente. En cuanto al nivel tecnológico 72,7% de las empresas consideran que cuentan con un nivel de sofisticación similar al del sector, 54,5% indican que tienen un nivel tecnológico equiparable al del país y únicamente 27,3% de las empresas consideran que su nivel tecnológico se equipara al de industrias de otros países.

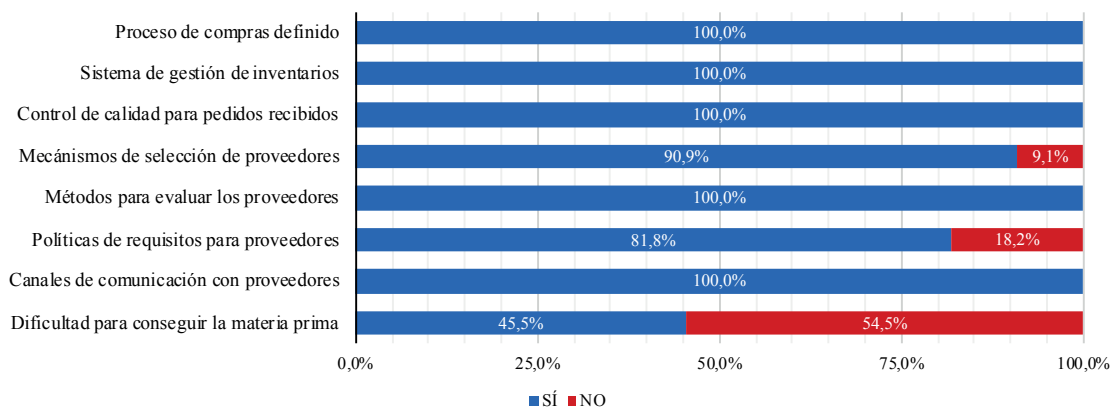
**Figura 7.** Funcionalidad de los sitios web en las empresas del sector de bebidas



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

El uso de internet es común en todas las empresas y su función principal es apoyar los procesos de comunicación, negociación y ventas, además 72,7% de las empresas (8 de 11) cuentan con una página web donde por lo general se promociona y brinda información acerca de sus productos, apenas 3 de las empresas ofrecen los servicios de compran online, chat en línea y consulta de documentos electrónicos en sus páginas web.

**Figura 8.** Entidades con las que se mantiene obligaciones financieras



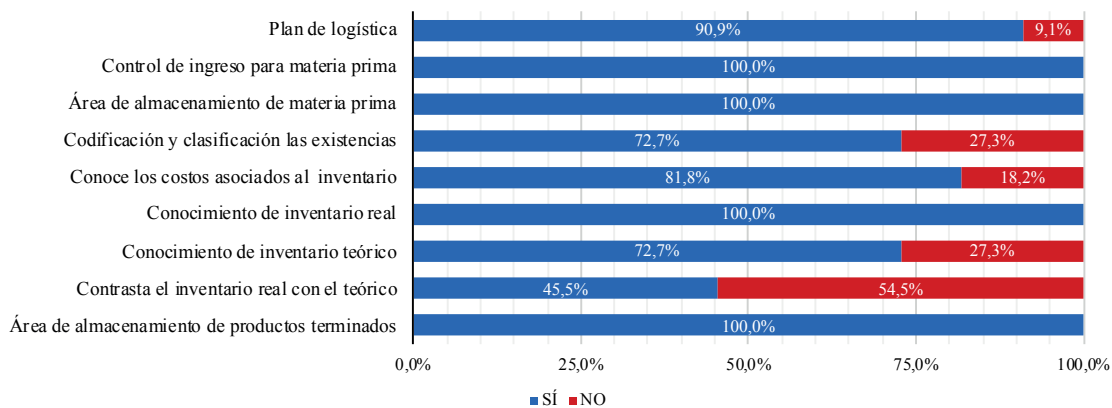
De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

En cuanto a las compras y el aprovisionamiento, 100% de las empresas posee un plan de compras definido y un sistema de gestión de inventarios, además, realiza control de calidad a todas las materias primas que recibe y mantiene canales de comunicación activos con sus proveedores. Además, 10 de las 11 empresas cuenta con mecanismos de selección de proveedores y 81,8% cuenta además con políticas que permiten definir los requisitos que deben cumplir los

mismos. 45,5% (5 empresas) supieron indicar que es común encontrar dificultades para encontrar ciertos insumos o materias primas, 6 de las empresas utilizan únicamente materias primas nacionales, 2 solamente materias primas importadas, y 3 utilizan una mezcla de materias primas importadas y nacionales.

En lo referente a las actividades primarias, de manera específica en el eslabón de logística interna, se observó que 100% de las empresas realizan controles de ingreso al momento de recibir sus materias primas, de igual manera estas empresas tienen claramente definidas áreas para el almacenamiento de materias primas y productos terminados, además estas empresas tienen pleno conocimiento de su inventario real, sin embargo únicamente 72,7% de las empresas tienen conocimiento de su inventario teórico y solo 45,5% de las empresas contrasta su inventario teórico con su inventario real. 72,7% de las empresas llevan un control de inventarios mediante la clasificación y codificación de existencias y 81,8% tiene conocimiento de los costos asociados a la administración de sus inventarios. Se debe destacar que 10 de las 11 empresas manejan planes logísticos.

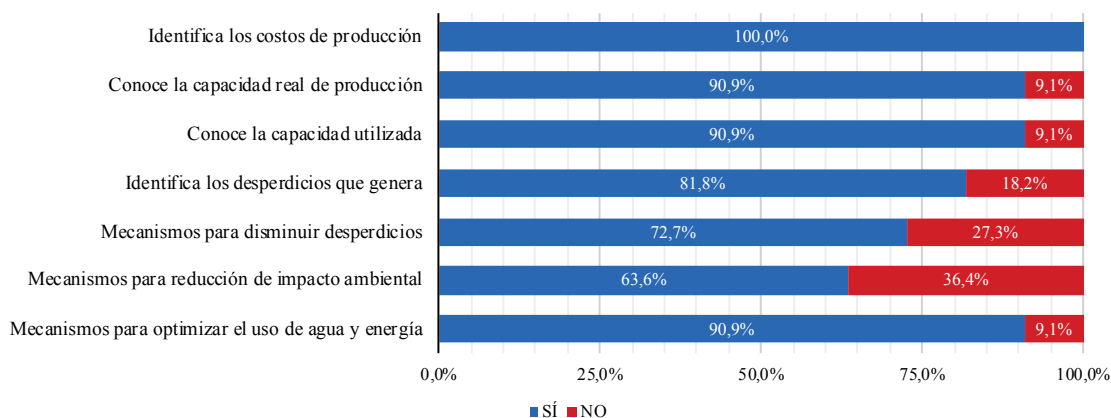
**Figura 9.** Logística interna en las empresas del sector de bebidas



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

En cuanto a las operaciones la totalidad de las empresas cuentan con técnicas para la planificación y programación de operaciones, procesos productivos documentados y estandarizados, especificaciones técnicas de producto, métodos para medir el desempeño de los procesos, y plan de mantenimiento de maquinaria. Además; este grupo de empresas lleva a cabo el control de calidad y trazabilidad de sus procesos, y tiene identificado sus costos de producción.

**Figura 10.** Operaciones en las empresas del sector de bebidas

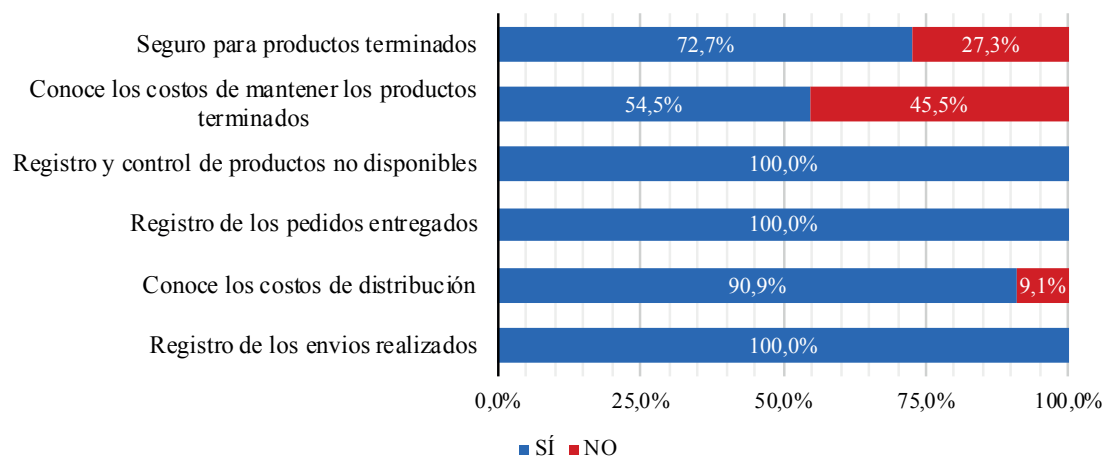


De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

90,9% de las empresas conoce su capacidad real de producción y su nivel de utilización, adicional a esto 81,8% de las empresas tiene identificado los desperdicios que genera y 72,7% cuenta con mecanismos para tratar de reducirlos. Además, 63,6% cuenta con mecanismos para reducir el impacto ambiental que pueden generar y 90,9% realiza prácticas que buscan optimizar el uso del agua y energía.

Para la gestión de la logística externa 8 empresas cuentan con pólizas de seguro para sus productos terminados y 54,5% de las organizaciones conocen los costos asociados al mantenimiento y cuidado de los mismos. De igual manera, 90,9% de las empresas conoce y monitorea sus costos de distribución, y 100% de las empresas lleva registro de y control de los productos no disponibles, los pedidos entregados y los envíos realizados.

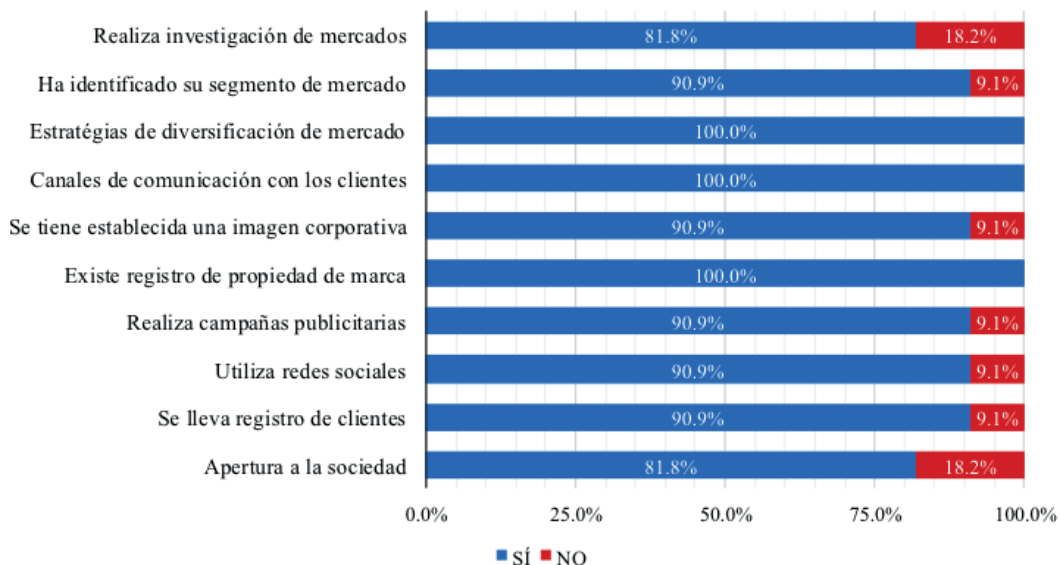
**Figura 11.** Logística externa en las empresas del sector de bebidas



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

Para terminar con el eslabón de recursos humanos, la herramienta permitió conocer que las empresas mantienen redes de comunicación interna como se observa en la Figura 12. En total: 25 empresas realizan reuniones, 6 cuentan con carteleras y 5 se comunican vía correo electrónico.

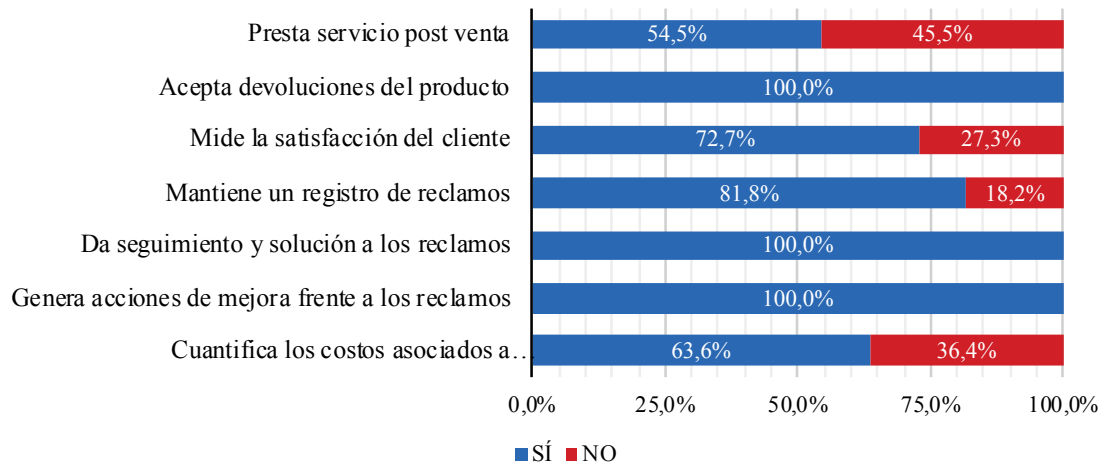
**Figura 12.** Marketing y ventas en las empresas del sector de bebidas



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

En lo que respecta al servicio posventa, 54,5% de las empresas brinda servicio posventa a sus clientes, 72,7% ha implementado mecanismos para medir la satisfacción del cliente, 81,8% mantiene un registro de reclamos y 63,6% cuantifica los costos relacionados a los reclamos y productos no conformes. Además, las 11 empresas aceptan la devolución de producto defectuoso o no conforme, da seguimiento y trata de solucionar los problemas que se presenten con el producto, y genera acciones de mejora frente a los reclamos.

**Figura 13.** Servicio posventa en las empresas del sector de bebidas



De: Observatorio empresarial UDA, 2020.



## Conclusión

Las empresas analizadas, pertenecientes al sector de elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca, presentan debilidades y fortalezas en su cadena de valor. Primero, el eslabón más débil resulta ser el de gestión de recursos humanos. En este aspecto se debe mencionar que, si bien se alude a este como el eslabón más débil no es por una deficiente gestión en sí, sino porque es el eslabón que tiene mayor potencial para mejorar en cuanto al desarrollo del talento humano. En este sentido, si bien las empresas brindan ciertos beneficios a sus empleados en su mayoría, no brindan servicios como el transporte o alimentación; además, la gran mayoría de organizaciones no ha contemplado planes de jubilación y apenas 5 de las 11 empresas consideran planes de carrera para sus trabajadores. Si bien en la mayoría de empresas existe políticas definidas para la fijación de sueldos, no sucede lo mismo con las políticas relacionadas a los procesos de desvinculación y despido. También, se debe destacar que la existencia de asociaciones laborales no es un denominador común en este tipo de industria, ya que solamente en una de las compañías analizadas existe algún tipo de asociación laboral.

Por otro lado, un eslabón en el que también se detectaron ciertas debilidades es en el de infraestructura. En este caso, se pudo detectar que únicamente 6 empresas manejan sistemas de gestión medioambiental, y de seguridad y salud ocupacional; se debe mencionar que, en relación a este último, las empresas que no poseen estos sistemas de gestión sí cumplen con los requisitos exigidos por los entes de control, solamente que no cuentan con un sistema que permita realizar la gestión de estos aspectos. Se debe agregar que, el mismo número de empresas realiza algún tipo de práctica de responsabilidad social lo que indica que este tipo de acciones no son una práctica común dentro del sector.

En contraste, los eslabones con mayores fortalezas detectadas fueron el de compras y el de operaciones. En cuanto al primero, 100% de las empresas posee procesos de compras definidos, sistema de gestión de inventarios, realiza control de calidad de los pedidos recibidos y mantiene canales de comunicación con sus proveedores; 10 de las 11 empresas han definido mecanismos para la selección de proveedores, y 9 han fijado políticas que deben ser cumplidas por estos. El único punto débil en este eslabón radica en el hecho de que 5 de las 11 empresas indicaron que en algún momento han enfrentado dificultades para conseguir sus materias primas.

El eslabón de operaciones presenta elementos fuertes en aspectos como la planificación y programación de operaciones y, la existencia de procesos productivos documentados y estandarizados en todas las empresas analizadas. Además, cuentan con especificaciones técnicas, métodos para monitorear el desempeño de los procesos, y planes de mantenimiento para su maquinaria. Este grupo de empresas también lleva a cabo el control de calidad y trazabilidad de sus procesos, y tiene identificado sus costos de producción. Así también, la mayoría de empresas tienen identificados los desperdicios que generan y hacen esfuerzos para reducir el consumo de agua y de energía.

Otro eslabón fuerte es el de marketing y ventas, en este sentido se pudo apreciar que casi todas las empresas tienen identificado su segmento de mercado, lo cual tiene sentido ya que

9 de las 11 empresas han realizado investigaciones de mercado en algún momento. Por otro lado, 10 de las empresas tienen claramente establecida su imagen corporativa y continuamente se encuentran realizando campañas publicitarias, siendo las redes sociales y la radio los medios más utilizados para este propósito. Además de lo mencionado, la totalidad de las empresas poseen un registro de propiedad de marca y mantiene canales de comunicación con sus clientes, siendo las redes sociales y el correo electrónicos los medios más utilizados.

Para finalizar en las tablas siguientes se muestra un resumen de los aspectos más relevantes en cada eslabón.

**Tabla 1. Fortalezas y debilidades identificadas en las actividades de soporte de la cadena de valor de las empresas de bebidas de la ciudad de Cuenca**

Eslabón	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	La mayoría de negocios cuentan con políticas de transparencia y códigos de ética. Manejan sistemas de gestión de calidad y cuentan con planes estratégicos.	Ciertas empresas no cuentan con sistemas de gestión medioambiental y de seguridad y salud ocupacional.
Recursos humanos	En su mayoría cuentan con políticas de RR.HH., procesos de selección de personal y evalúan el ambiente laboral. Existe interés por la inducción y capacitación.	En la mayoría de empresas no existen planes de carrera ni políticas de jubilación. En la mayoría de casos no se brinda servicios como la alimentación o el transporte.
Tecnología	La mayoría de empresas cuentan con departamentos para el desarrollo de productos. Es extendido el uso de software para la gestión productiva y contable en la mayoría de casos.	La mayoría de empresas considera que tecnológicamente son competitivos únicamente a nivel local. El uso de portales web en la mayoría de casos está enfocado en la promoción de los productos.
Compras	Todas las empresas cuentan con procesos de compras definidos, sistemas de gestión de inventarios y controles de calidad para la materia prima que ingresa a la empresa. Se evalúa a los proveedores y se mantiene comunicación permanente con estos.	Dificultad para conseguir ciertas materias primas.

**Tabla 2.** Fortalezas y debilidades identificadas en las actividades primarias de la cadena de valor de las empresas de bebidas de la ciudad de Cuenca

Eslabón	Fortalezas	Debilidades
Logística interna	<p>Todas las empresas han definido áreas de almacenamiento para materias primas y producto terminado.</p> <p>La mayoría de empresas manejan planes de logística y conocen los costos asociados al mantenimiento del inventario</p>	<p>Solamente 5 empresas contrastan su inventario teórico con su inventario real.</p>
Operaciones	<p>La totalidad de empresas tienen identificados sus costos de producción.</p> <p>Cuentan con técnicas para la planificación y programación de operaciones, procesos productivos documentados y estandarizados, y métodos para medir el desempeño.</p>	
Logística externa	<p>Se lleva un control y registro de los productos no disponibles y de los productos entregados.</p> <p>La mayoría de empresas conoce los costos asociados a la distribución.</p>	<p>Solo 6 empresas conocen los costos asociados al mantenimiento de los inventarios y no todas las empresas cuentan con seguro para sus productos terminados.</p>
Marketing y ventas	<p>Casi todas las empresas tienen identificado su segmento de mercado.</p> <p>La totalidad de las empresas poseen registro de marca y mantiene canales de comunicación con sus clientes.</p>	<p>No se han encontrado debilidades de consideración.</p>
Servicio posventa	<p>La mayoría de empresas ha implementado mecanismos para medir la satisfacción del cliente, mantiene un registro de reclamos y busca dar solución a estos.</p>	<p>Solo 6 empresas brinda servicio posventa.</p> <p>No todas las empresas cuantifican los costos relacionados a los reclamos y productos no conformes.</p>

De: Observatorio empresarial UDA, 2020.

## Referencias

Arce Castro, B. A., & Calves Hernández, S. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las Pymes. *Tecsisistecatl*.

Cayeros, S. E., Robles , F. J., & Soto, E. (2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Educateteconciencia*, 6-12.

Díaz, J. (2011). Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos. Caso de estudio: Cooperativa SERVINF. *Compendium*, 5-38.

Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivo*. Organización Internacional del Trabajo.

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

Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. Editorial C.E.C.S.A.

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

Vergíu , J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Producción y Gestión*, 17-28.