



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:**

“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS  
COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA  
ELENA”

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

**AUTORA:**

ORTEGA GUILLÉN ROSA KARINA

**TUTOR:**

ING. EDISON BUENAÑO BUENAÑO, MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2024**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO  
EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA  
WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA ELENA”**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**AUTORA:**

**ORTEGA GUILLÉN ROSA KARINA**

**TUTOR:**

**ING. EDISON BUENAÑO BUENAÑO, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2024**

**UPSE**

# CERTIFICACIÓN

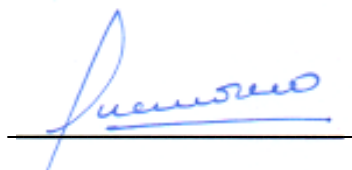
Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **ORTEGA GUILLÉN ROSA KARINA**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Industrial**.

## TUTOR

f. 

**Ing. Edison Buenaño Buenaño, MSc.**

## DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

**Ing. Lucrecia Moreno Alcívar, PhD.**

La Libertad, al día 1 del mes de Julio del año 2024

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Edison Buenaño Buenaño, MSc.

TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Universidad Estatal Península De Santa Elena.

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, modalidad Proyecto de Investigación “EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA ELENA”, elaborado por el Srta. ORTEGA GUILLÉN ROSA KARINA estudiante de la carrera de Ingeniería Industria, Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera Industrial, me permito declarar que luego de haber estudio y revisado, apruebo en su totalidad el presente trabajo.

**TUTOR**

f. 

**Ing. Edison Buenaño Buenaño, MSc.**

La Libertad, al día 1 del mes de julio del año 2024

# DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ortega Guillén Rosa Karina.**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA ELENA**” previo a la obtención del título de **Ingeniera Industrial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente, este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**La Libertad, al día 1 del mes de Julio del año 2024**

**EL AUTOR (A)**

f.  \_\_\_\_\_

**Ortega Guillén Rosa Karina.**

# AUTORIZACIÓN

Yo, **Ortega Guillén Rosa Karina.**

Autorizo a la Universidad Península de Santa Elena la **publicación** en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación, **“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA ELENA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**La Libertad, al día 1 del mes de Julio del año 2024**

**AUTOR (A)**

f.  \_\_\_\_\_

**Ortega Guillén Rosa Karina.**

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

En calidad de Tutor del Trabajo de Integración Curricular con tema “EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA ELENA” elaborado por la Srta. ORTEGA GUILLÉN ROSA KARINA, egresada de la carrera de Ingeniería de Industrial, de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, previo a la obtención del Título de Ingeniera Industrial me permito declarar que una vez analizado en el Software antiplagio: Compilatio Magister, luego de haber cumplido con los requerimientos exigidos de valoración, el presente trabajo de titulación, se encuentra con un 4% de similitud, siendo esta valoración permitida, por consiguiente, se procede a emitir el presente informe.



INFORME DE ANÁLISIS  
magister

**K37-C82-9F1**  
K37-C82-9F1

**4%**  
Textos sospechosos



**4% Similitudes**  
0% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas  
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: TTitulación_Rosa_Ortega_Guillén.docx	Depositante: Rosa Ortega	Número de palabras: 28.958
ID del documento: ee47635e505a60fe0498aedf0bf253f1ce55f2e4	Fecha de depósito: 15/6/2024	Número de caracteres: 187.741
Tamaño del documento original: 2,48 MB	Tipo de carga: url_submission	
Autor: Rosa Ortega	fecha de fin de análisis: 15/6/2024	

Atentamente,

**TUTOR (A)**

f. 

**Ing. Edison Buenaño Buenaño, MSc.**

# CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA

*Lcda. Betty Ruth Gómez Suárez, Mgtr.*  
*Celular: 0962183538*  
*Correo: [bettyruthgomez@educacion.gob.ec](mailto:bettyruthgomez@educacion.gob.ec)*

## CERTIFICACIÓN GRAMATICAL Y ORTOGRÁFICA

Yo, **BETTY RUTH GÓMEZ SUÁREZ**, en mi calidad de **LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y MAGÍSTER EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS**, por medio de la presente tengo a bien indicar que he leído y corregido el Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del Título de Ingeniero Industrial, denominado **“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD - SANTA ELENA”**, de la estudiante: **ORTEGA GUILLÉN ROSA KARINA**.

Certifico que está redactado con el correcto manejo del lenguaje, claridad en las expresiones, coherencia en los conceptos e interpretaciones, adecuado empleo en la sinonimia. Además de haber sido escrito de acuerdo a las normas de ortografía y sintaxis vigentes.

En cuanto puedo decir en honor a la verdad y autorizo a la interesada hacer uso del presente como estime conveniente.

Santa Elena, 11 de Julio del 2024



Lcda. Betty Ruth Gómez Suárez, Mgtr.  
CI. 0915036529  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAGÍSTER EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS  
N° DE REGISTRO DE SENECYT 1050-2014-86052892



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme salud y fortaleza para poder alcanzar esta meta, de igual manera a mis padres Miriam y Rubén, quienes han sido mi apoyo incondicional en mi etapa universitaria, a mis abuelitos y tíos por su amor, paciencia y constante apoyo.

Agradezco sinceramente a la empresa Wuilbusmar S.A. y a su equipo de trabajo por su colaboración, este trabajo de titulación no habría sido posible sin su generosa contribución.

Agradezco a todas esas personas que de una u otra manera contribuyeron a mi crecimiento como profesional.

*Rosa Karina Ortega Guillén.*

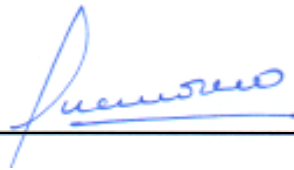
## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres, a mis abuelos Jorge y Dolores, a mis hermanos, tíos, Miguel, Jorge, David, María y Danny Muñoz quienes estuvieron siempre pendientes en mi etapa de formación profesional.

Dedicado especialmente a mi esposo el Blgo. Anthony Villón quien fue mi soporte al brindarme su apoyo, paciencia y amor condicional, gracias, mi amor.

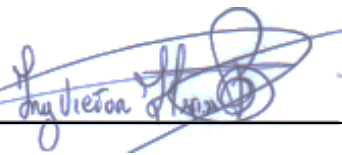
***Rosa Karina Ortega Guillén.***

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

**Ing. Lucrecia Cristina Moreno Alcívar., PhD.**

**DIRECTORA DE CARRERA**

f. 

**Ing. Víctor Manuel Matías Pillasagua, Mgtr.**

**DOCENTE ESPECIALISTA**

f. 

**Ing. Edison Noe Buenaño Buenaño, Mgtr.**

**DOCENTE TUTOR**

f. 

**Ing. Juan Carlos Muyulema Allaica, MEng.**

**DOCENTE GUÍA DE LA UIC**

# ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	iv
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	v
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	vi
<b>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO</b> .....	vii
<b>CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA</b> .....	viii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ix
<b>DEDICATORIA</b> .....	x
<b>TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN</b> .....	xi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xvii
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xix
<b>LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS</b> .....	xx
<b>RESUMEN</b> .....	xxi
<b>ABSTRACT</b> .....	xxii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	9
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	9
<b>1.1. Antecedentes investigativos</b> .....	9

1.2.	Estado del arte .....	12
1.3.	Cadena de valor .....	40
1.4.	Ventajas competitivas .....	42
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>43</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>43</b>
2.1.	Enfoque de investigación.....	43
2.2.	Diseño de investigación.....	46
2.3.	Procedimiento metodológico .....	47
2.4.	Censo .....	49
2.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de los datos.....	50
2.5.1.	Métodos de recolección de los datos .....	50
2.5.2.	Técnicas de recolección de los datos .....	51
2.5.3.	Instrumentos de recolección de los datos. ....	51
2.5.4.	Validación del instrumento.....	53
2.5.5.	Confiabilidad del instrumento .....	55
2.6.	Variables del estudio .....	56
2.6.1.	Operación de variables .....	57
2.7.	Plan de recolección de datos.....	59
2.8.	Plan de análisis e interpretación de los resultados .....	60
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>61</b>
<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>61</b>

<b>3.1. Marco de resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.1. Situación inicial .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.2. Diagnóstico situacional de la misión y visión .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.3. Descripción del proceso productivo .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. Validez de los instrumentos de investigación utilizados .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.1. Confiabilidad del instrumento .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.2. Correlación de variables .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3. Propuesta para evaluación interna de la cadena de valor .....</b>	<b>72</b>
<b>3.3.1. Análisis situacional inicial de la CV de Wuilbusmar S.A. ....</b>	<b>72</b>
<b>3.3.2. Metodología para la evaluación interna.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.3. Propuesta de mejora para el eslabón logística interna .....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.4. Propuesta para el eslabón infraestructura .....</b>	<b>105</b>
<b>3.4. Análisis financiero de la propuesta de mejora.....</b>	<b>115</b>
<b>3.5. Marco de discusiones .....</b>	<b>119</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Preguntas de investigación.....	15
<b>Tabla 2</b> Cadena de búsqueda en base de datos.....	16
<b>Tabla 3</b> Criterios de exclusión e inclusión en base de datos. ....	17
<b>Tabla 4</b> Matriz de artículos.....	22
<b>Tabla 5</b> Métodos, técnicas e instrumentos usados en los artículos. ....	31
<b>Tabla 6</b> Enfoques utilizados en las investigaciones .....	36
<b>Tabla 7</b> Herramientas utilizadas para evaluar cadena de valor. ....	36
<b>Tabla 8</b> Matriz de ponderación (AHP).....	37
<b>Tabla 9</b> Escala de calificación.....	48
<b>Tabla 10</b> Población del censo.....	49
<b>Tabla 11</b> Estructura de preguntas para lista de chequeo. ....	52
<b>Tabla 12</b> Rango de interpretación para una actividad principal.....	53
<b>Tabla 13</b> Rango para interpretación para una actividad secundaria.....	53
<b>Tabla 14</b> Criterio general de evaluación de Alfa de Cronbach. ....	55
<b>Tabla 15</b> Operación variables; Cadena de valor y ventajas competitivas. ....	57
<b>Tabla 16</b> Plan de análisis e interpretación de los resultados. ....	60
<b>Tabla 17</b> Expertos para la validación del instrumento. ....	69
<b>Tabla 18</b> Procesamiento de datos.....	70
<b>Tabla 19</b> Resultado del Alfa de Cronbach. ....	71
<b>Tabla 20</b> Correlación de Pearson. ....	72
<b>Tabla 21</b> Principales insumos de la empresa Wuilbusmar S.A.....	74
<b>Tabla 22</b> Principales productos de Wuilbusmar S.A.....	74
<b>Tabla 23</b> Principales costos de las operaciones.....	75
<b>Tabla 24</b> Costos de salida de contenedor de la empresa. ....	77
<b>Tabla 25</b> Salida de materia prima.....	78
<b>Tabla 26</b> Costos Servicio postventa de la empresa. ....	79
<b>Tabla 27</b> Total de costos de infraestructura. ....	80
<b>Tabla 28</b> Resultados de la evaluación del eslabón logística interna. ....	83
<b>Tabla 29</b> Resultados de la evaluación del eslabón operaciones. ....	84
<b>Tabla 30</b> Evaluación del eslabón logística externa. ....	85
<b>Tabla 31</b> Evaluación del eslabón marketing y ventas. ....	86
<b>Tabla 32</b> Resultado de la evaluación servicio al cliente.....	87

<b>Tabla 33</b>	Evaluación del eslabón Infraestructura. ....	88
<b>Tabla 34</b>	Resultados de la evaluación del eslabón Recursos humanos. ....	89
<b>Tabla 35</b>	Resultados del eslabón tecnología. ....	90
<b>Tabla 36</b>	Resultados del eslabón Compras y adquisiciones. ....	90
<b>Tabla 37</b>	Resumen de resultados de los 9 eslabones. ....	91
<b>Tabla 38</b>	Matriz de ponderación de la cadena de valor. ....	93
<b>Tabla 39</b>	Ventas de los productos de la empresa Wuilbusmar S.A. 2023. ....	94
<b>Tabla 40</b>	Costo de las ventas del año 2023 por especies. ....	95
<b>Tabla 41</b>	Análisis ABC de productos almacenados. ....	97
<b>Tabla 42</b>	Resumen del análisis ABC. ....	98
<b>Tabla 43</b>	Pronóstico de ventas 2024. ....	100
<b>Tabla 44</b>	Cálculo de los costos por mantener. ....	101
<b>Tabla 45</b>	Cálculo de los costos por ordenar. ....	101
<b>Tabla 46</b>	Situación actual con pronóstico 2024. ....	102
<b>Tabla 47</b>	Aplicación de modelo EOQ. ....	103
<b>Tabla 48</b>	Costos totales por oscura (20días). ....	104
<b>Tabla 49</b>	Comparación de los costos actuales con modelo propuesto. ....	105
<b>Tabla 50</b>	Matriz FODA. ....	108
<b>Tabla 51</b>	Matriz MEFE. ....	109
<b>Tabla 52</b>	Matriz MEFI. ....	110
<b>Tabla 53</b>	Matriz de diagnóstico DOFA. ....	111
<b>Tabla 54</b>	Objetivos estratégicos. ....	112
<b>Tabla 55</b>	Cuadro de mando integral. ....	113
<b>Tabla 56</b>	Presupuesto del proyecto. ....	115
<b>Tabla 57</b>	Cálculos para VAN, TIR, PR. ....	116
<b>Tabla 58</b>	Resultado de las herramientas financieras. ....	117



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Flujograma del problema de investigación.....	5
<b>Figura 2</b>	Elaboración del mapeo sistemático de la literatura. ....	14
<b>Figura 3</b>	Protocolo para seleccionar información. ....	15
<b>Figura 4</b>	Búsqueda en la base de datos. ....	17
<b>Figura 5</b>	Aplicación de criterios de exclusión e inclusión. ....	19
<b>Figura 6</b>	Herramienta para evaluar la cadena de valor.....	37
<b>Figura 7</b>	Fases del proceso de investigación.....	44
<b>Figura 8</b>	Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la CV. ....	47
<b>Figura 9</b>	Plan de recolección de datos y procesamiento de la información. ....	50
<b>Figura 10</b>	Procedimiento de validación. ....	54
<b>Figura 11</b>	Logotipo de la empresa Wuilbusmar S.A.....	62
<b>Figura 12</b>	Ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. ....	62
<b>Figura 13</b>	Organigrama de la empresa Wuilbusmar S.A. ....	64
<b>Figura 14</b>	Mapa de procesos actuales. ....	65
<b>Figura 15</b>	Cadena de valor de la empresa. ....	73
<b>Figura 16</b>	Resumen de las toneladas de pescado vendidas. ....	96
<b>Figura 17</b>	Diagrama de Pareto o análisis ABC. ....	98
<b>Figura 18</b>	Punto de equilibrio.....	117
<b>Figura 19</b>	Resultados de la pregunta 1.....	147
<b>Figura 20</b>	Resultados de la pregunta 2.....	147
<b>Figura 21</b>	Resultados de la pregunta 3.....	148
<b>Figura 22</b>	Resultados de la pregunta 4.....	149
<b>Figura 23</b>	Resultados de la pregunta 5.....	149
<b>Figura 24</b>	Resultados de la pregunta 6.....	150

<b>Figura 25</b> Resultados de la pregunta 7.....	151
<b>Figura 26</b> Resultados de la pregunta 8.....	151
<b>Figura 27</b> Resultados de la pregunta 9.....	152
<b>Figura 28</b> Resultados de la pregunta 10.....	153
<b>Figura 29</b> Resultados de la pregunta 11.....	153
<b>Figura 30</b> Resultados de la pregunta 12.....	154
<b>Figura 31</b> Resultados de la pregunta 13.....	154
<b>Figura 32</b> Resultados de la pregunta 14.....	155
<b>Figura 33</b> Resultados de la pregunta 15.....	156

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A</b> Matriz de ponderación.....	131
<b>Anexo B</b> Inventario de procesos.....	132
<b>Anexo C</b> Búsqueda con criterios de inclusión y exclusión.....	133
<b>Anexo D</b> Elección de artículos en Rayyan (30 incluidos y 17 excluidos).....	133
<b>Anexo E</b> Formato y validación por expertos. ....	134
<b>Anexo F</b> Resultados del Coeficiente V de Aiken. ....	139
<b>Anexo G</b> Formato de encuesta.....	139
<b>Anexo H</b> Uso del programa SPSS Statistics.....	141
<b>Anexo I</b> Evidencias de recolección de datos. ....	142
<b>Anexo J</b> Criterios para la validación de expertos. ....	144
<b>Anexo K</b> Carta de aprobación de la empresa.....	145
<b>Anexo L</b> Pronóstico para el año 2024.....	146
<b>Anexo M</b> Resultados del cuestionario. ....	146

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS**

**CV:** Cadena de Valor.

**MSP:** Mapeo Sistemático de la Literatura.

**SMS:** Systematic Mapping Study.

**RS:** Revisión Sistemática.

**VC:** Ventajas Competitivas.

“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD- SANTA ELENA”

**Autor:** Ortega Guillén Rosa Karina

**Tutor:** Ing. Edison Buenaño Buenaño, Mgtr.

## RESUMEN

La cadena de valor es una herramienta que permite conocer cada una de las actividades primarias y secundarias que generan valor dentro de una empresa, segmentándola de manera precisa, para identificar ventajas competitivas, eslabones fuertes o débiles. El objetivo de este trabajo investigativo es evaluar la cadena de valor y su efecto en las ventajas competitivas de la empresa Wuilbusmar S.A. La metodología desarrollada fue descriptiva y correlacional, como instrumentos se utilizó un cuestionario y una lista de chequeo para la evaluación, el instrumento fue validado por expertos mediante el coeficiente V de Aiken con un valor de 0.994, de igual manera se midió la confiabilidad mediante el alfa el Cronbach que alcanzó un 0.902 y se correlacionó las variables mediante el coeficiente de Pearson con un resultado de 0.859. Al evaluar la cadena de valor, los eslabones con las puntuaciones más bajas fueron: el eslabón logístico interna con una puntuación total de 1 y representa una debilidad mayor y no existe eslabón se requirió potenciarlo, se propuso un análisis ABC para conocer los principales productos que conforman el almacén, además se realizó un modelo EOQ que permitió conocer la cantidad óptima de pedido para la empresa, de igual manera el eslabón infraestructura al ser evaluado resultó ser un eslabón regular donde no existe ni debilidad mayor ni ventaja competitiva, pero si puede ser potenciado, se realizó la estructuración de la misión, la visión y un diseño de cuadro de mando integral, se concluye que la CV permite conocer cada una de las actividades que generan valor al producto e identificar las oportunidades de mejora que se puede establecer para mejorar la relación entre los eslabones.

**Palabras claves:** (Cadena de valor, ventajas competitivas, actividades primarias, actividades secundarias, eslabón, evaluación).

“EVALUATION OF THE VALUE CHAIN AND ITS EFFECT ON  
COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE COMPANY WUILBUSMAR S.A. LA  
LIBERTAD- SANTA ELENA”

**Author:** Ortega Guillén Rosa Karina

**Tutor:** Ing. Edison Buenaño Buenaño, Mgtr.

## **ABSTRACT**

The value chain is a tool that allows us to know each of the primary and secondary activities that generate value within a company, segmenting it precisely, to identify competitive advantages, strong or weak links, the objective of this investigative work is to evaluate the value chain and its effect on the competitive advantages of the company Wuilbusmar S.A. The methodology developed was descriptive and correlational, as instruments a questionnaire and a checklist were used for the evaluation, the questionnaire was validated by experts using Aiken's V coefficient with a value of 0.994, in the same way reliability was measured using the Cronbach's alpha which reached 0.902 and the variables were correlated using Pearson with a result of 0.859. When evaluating the value chain, the links with the lowest scores were: the internal logistics link with a total score of 1, which represents a major weakness, for which there is no link, therefore it was required to strengthen it and an ABC analysis was proposed with the in order to know the main products that make up the warehouse, an EOQ model was also carried out which allowed knowing the optimal order quantity for the company. Likewise, the infrastructure link, when evaluated, turned out to be a regular link where there is no major weakness. nor competitive sales, but if it can be enhanced here the structuring of the mission, the vision and a comprehensive scorecard design were carried out, it is concluded that the CV allows us to know each of the activities that generate value to the product and identify the opportunities of improvement that can be established to improve the relationship between the links.

**Keywords:** (Value chain, competitive advantages, primary activities, secondary activities, link, evaluation)

## INTRODUCCIÓN

La cadena de valor (CV) se define como un conjunto de actividades que se realizan en una empresa u organización que es capaz de desarrollar u ofrecer un producto al consumidor o cliente final, (Vásquez et al., 2020). Funciona como una herramienta con el fin de evaluar las actividades primarias y de soporte, tiene como propósito generar valor, su objetivo principal es identificar y crear ventajas competitivas González & Maldonado (2022), así lo evidenció Oyarzún et al. (2019) en su investigación donde al evaluar la cadena de valor obtuvo como resultado una valoración positiva de 2,75 en sus actividades de logística externa, que le permitió generar valor para su cliente.

La CV en la pesca es aquella que consta de una serie de actividades también denominados nodos como: la recolección del pescado, el procesamiento, el comercio, la distribución y el consumo como menciona Galappaththi et al. (2023), se caracteriza por cuatro partes principales; productores de pescado, transportistas, vendedores de pescado crudo y procesado también conocidos como mayoristas y minoristas, Grema et al. (2020), el pescado presenta pérdidas y desperdicios en su cadena de valor así lo indicó Kruijssen et al. (2020) especialmente en la pérdida física y nutricional que afectan la calidad y por ende en la fuerza de buscar nuevos mercados.

Las CVG cadenas de valores globales han aumentado la competencia en los mercados del mundo, debido a los factores críticos del éxito, por eso los países están más interesados en evaluar su competitividad para diseñar, mejorar sus políticas y estrategias Epede & Wang (2022). En el año 2017 el gobierno de Ecuador impulsó a la formulación de políticas industriales; el incremento de valor agregado nacional, cadenas productivas y ventajas competitivas, las autoridades promovieron la

coordinación de los actores de los eslabones de la cadena de valor para una mayor articulación, inclusión, equidad en la generación de ventajas competitivas y en el valor agregado, las CV generan ventajas competitivas, con respecto a la creación de productos o procesos eficientes ya sea de mayor calidad y menos precio hacia la competencia (Ruperto et al., 2019).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura el territorio actual del Ecuador incluida las Islas Galápagos es de 276.840 Km<sup>2</sup>, la pesca es una fuente importante de empleo, en 2017 la producción pesquera fue de 1.112700 toneladas, 648.00 correspondieron a la pesca de captura y 464.500 en acuicultura, solo en el año 2018 las exportaciones y productos pesqueros ascendieron 4900 millones y 152 millones en importaciones, se considera que la especie más utilizada en la pesca industrial es el atún según la FAO (2022). El sector pesquero es crucial para la economía en Ecuador debido a la generación de ingresos, existe gran diversidad de riqueza marina, se destacan muchos peces que representan a Ecuador en mercados internacionales como: el atún, dorado y el camarón, es considerado un país con actividad pesquera de alto potencial. En la actualidad, los puertos pesqueros con mayor importancia se encuentran en Esmeraldas, Manabí, El Oro y Santa Elena, representan el 70% del desembarque del país ( Zambrano et al., 2021).

En la provincia de Santa Elena el sector pesquero es el rubro primordial en la economía y es la fuente de ingreso de sus habitantes, los puertos ubicados en el cantón Salinas son la base fundamental del sector pesquero, en este lugar existe una de las caletas con mayor volumen de captura y es el Puerto de Anconcito con 10.032 libras por faena, con 1800 pescadores, entre 400 y 600 fibras y aproximadamente 33 barcos nodrizas (Cedeño et al., 2019).



Para conocer la CV de una empresa es esencial realizar un análisis de cada una de las actividades que hacen posible que el producto pueda llegar al cliente, al desarrollarse una organización o modelo de negocio es necesario analizar las actividades físicas y tecnológicas que crean valor en la empresa por esta razón se busca contribuir con conocimiento acerca de la CV a través de la evaluación y descripción de los procesos presentes en los eslabones de la empaedora de pescado Wuilbusmar S.A. Zambrano et al. (2020). La provincia de Santa Elena debe de dar apertura a innovaciones con el fin de encontrar y alcanzar mejores niveles de productividad o generar ventajas competitivas en la industria pesquera.

Las actividades principales de este proyecto están plenamente relacionadas con la evaluación interna de la cadena de valor y como inciden en las ventajas competitivas de la empresa empaedora de pescado Wuilbusmar S.A. Una cadena de valor según Zambrano et al. (2020) es una herramienta que permite analizar cada una de las fuentes de las ventajas competitivas, consiste en dividir a la organización o empresa en sus actividades de valor estratégicas. Esta investigación tiene como principal objetivo evaluar la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A. y su efecto en las ventajas competitivas, la evaluación permitirá identificar posibles ventajas competitivas o eslabones débiles o de mayor relevancia dentro de las actividades de la empresa.

Este trabajo investigativo cuenta de tres capítulos:

**Capítulo I**, el marco teórico se caracteriza por la recolección de datos en artículos científicos o casos de estudio, esta parte del trabajo contiene los antecedentes, el estado del arte y los fundamentos teóricos que respaldan el desarrollo de la investigación.

**Capítulo II**, la Metodología consta de cada una de las estrategias utilizadas, los instrumentos, técnicas, enfoques y procesos que se realizaron en el trabajo investigativo.

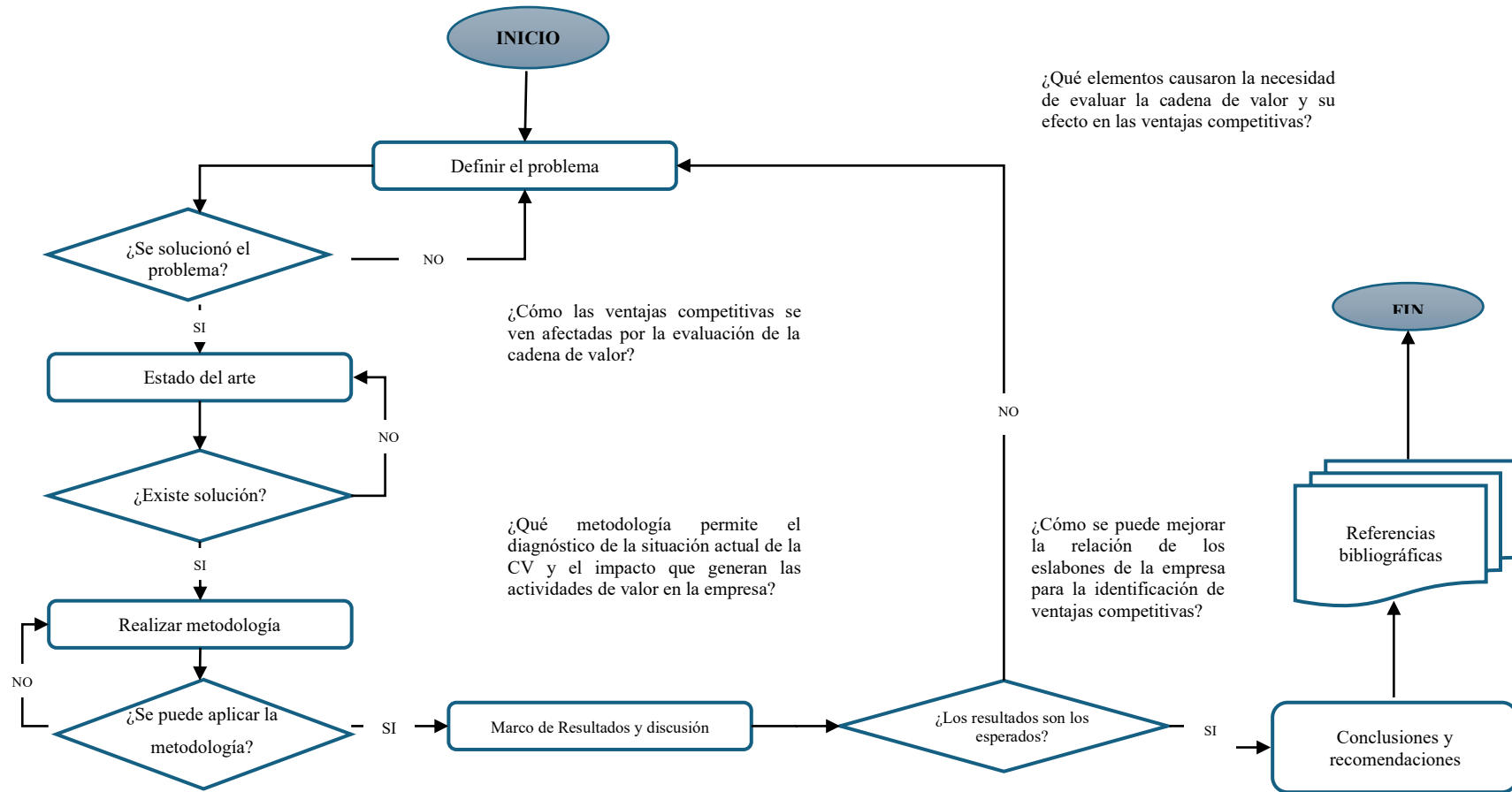
**Capítulo III**, en esta sección comprende, el análisis y la interpretación de resultados obtenidos con el fin de definir una propuesta de mejora al evaluar la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A.

### **Planteamiento del Problema.**

Los suministros de pesca están en crecimiento y se estima que en 2030 alcanzará 200 millones de toneladas a nivel mundial, los productos pesqueros son los más comercializados en el mundo, el pescado representa el 17% de la ingesta de proteínas de animales FAO (2023). En América Latina, la pesca artesanal representa el 85% del pescado que se consumen en los países de la región, cada uno de los actores que participan en este sector con importantes contribuciones en la seguridad alimentaria mundial (FAO, 2022). En Ecuador este sector es el que más ha sobresalido durante la pandemia, en febrero 2022 se registró un 19,5% en comparación del 2021. En la provincia de Santa Elena, una de sus principales actividades desarrolladas es la pesca, que contribuyen al sustento de las familias peninsulares (Cámara Nacional de pesca, 2023).

Wuilbusmar S.A, debe conocer su cadena de valor, González et al. (2020) indica que ayuda a identificar y crear ventajas competitivas para generar mejores beneficios conociendo sus procesos internos y cada uno de los agentes que intervienen en ella elaboren mejores productos, desde la perspectiva estratégica la CV en una empresa refleja su evolución dentro del mercado, la coordinación de las actividades de valor da paso a la obtención de ventajas competitivas.

**Figura 1** Flujograma del problema de investigación.



**Nota:** Elaborado por autora.

### **Formulación del problema de investigación.**

¿Cómo la evaluación de la cadena de valor afecta a las ventajas competitivas de la empresa Wuilbusmar S.A.?

### **Alcance de la Investigación.**

Se realizó un diagnóstico dentro de la CV se tomaron en cuenta las actividades de valor las cuales se dividieron en dos grupos; primarias quienes están involucradas de manera directa en la creación del producto y de apoyo que son todas aquellas que sustentan a las actividades principales y se apoyan entre sí generando las funciones que conforman la empresa (Riquelme, 2020).

En la CV de la empresa, se analizaron las actividades primarias y de apoyo, en las primarias; la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio Postventa, las actividades de apoyo son: infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo e investigación y compras, esta evaluación es con el fin de conocer el impacto que tienen en la empresa y determinar los eslabones fuertes y débiles, se conocerán fortalezas y debilidades en actividades de soporte en la CV de la empresa Wuilbusmar S.A. (Riquelme, 2020).

### **Justificación de la investigación**

Es importancia el conocimiento de la cadena de valor en las empresas Armijos et al. (2021) menciona que puede ser definida en tres enfoques el primero; indica que es aquella realidad económica que articula a todos los agentes que participan en las actividades organizacionales que van desde la producción al consumidor final, el segundo considera que es un instrumento de análisis y diseño de estrategias fundamentales para el desarrollo empresarial de la empresa, estos dos enfoques dan

paso al tercero que indica que la cadena de valor es considerada un instrumento que permite reflejar la evolución de una empresa, incluyendo sus operaciones internas, sus estrategias, la economía de las actividades y la orientación otorgada en cada acción ejecutada. Así lo demostró González et al., (2022) se evaluó a empresas del sector de fabricación de muebles y se concluyó que tiene varias fortalezas como en el eslabón de compras considerada su eslabón más fuerte, ya que cuenta con canales de comunicación con el cliente, control de calidad de productos recibidos, evaluación de proveedores seguido del eslabón logística interna donde, las empresas conocen su inventario teórico y real, codificación y clasificación de existencias, métodos de control de entrada de materia prima y procesos productivos estandarizados control de calidad de insumos. La CV permitió examinar de manera profunda las estructuras organizacionales a través de los vínculos de los agentes que participan en ella, las dinámicas de inclusión y exclusión que surgen entre ellos, la división funcional del trabajo, la estructura de costos derivada del proceso productivo y fundamentalmente, dos tipos de actividades: las creadoras de valor para los clientes, conocidas como actividades primarias y las que agregan valor, conocidas como las actividades de apoyo (Oyarzún et al., 2019).

El fortalecimiento o mejoramiento de la CV es una alternativa clave para combinar la igualdad y fomentar la creación de valor agregado en el mercado, así mismo contribuye a cambios estructurales, mayor productividad y la realización de actividades con mayor intensidad de conocimientos, permite obtener un esquema coherente de diagnóstico referente a la posición de la empresa con respecto a sus competidores y un procedimiento que permita definir acciones para el desarrollo de la ventaja competitiva sostenible (Armijos et al., 2021).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Evaluar la cadena de valor y su efecto en las ventajas competitivas en la empresa Wuilbusmar S.A. La libertad-Santa Elena.

### **Objetivos específicos**

- Determinar cada una de las fuentes de información que sean necesarias y que sustenten la temática relacionada con la cadena de valor y sus ventajas competitivas mediante mapeo sistemático de la literatura.
- Establecer una metodología, para el diagnóstico del estado actual de la cadena de valor y el impacto que generan las actividades de valor en la empresa.
- Proponer soluciones y estrategias de mejora a los eslabones que no agreguen valor en la empresa Wuilbusmar S.A.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes investigativos

Es importante que las empresas tengan en cuenta las ventajas competitivas, estas son el resultado de la correcta ejecución de la cadena de valor donde se pueden determinar factores como costos, calidad, respuesta a tiempo y flexibilidad. Hoy en día, la ventaja competitiva se deriva del mejoramiento tecnológico o innovaciones en modelos o procesos de negocios, dejando en claro la importancia de la cadena de valor, el análisis se divide en 5 actividades principales y cuatro actividades que apoyan a las primarias (Vivar et al., 2020).

Existen trabajos investigativos que han evaluado la cadena de valor con el fin de generar ventajas competitivas o mejoras en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. De igual manera, existen artículos que crean metodologías para evaluarla de manera eficiente, tales como:

En el trabajo investigativo acerca de un análisis de la CV del pescado seco al noroeste de Camboya, donde se establece comprender los patrones del consumo del pescado y como superar desafíos para el desarrollo en el sector pesquero, ya que los productos son abundantes, pero el valor añadido de la pesca es limitado, puesto que el pescado requiere de adecuada manipulación después de su captura, se encuestó a mayoristas, minoristas y consumidores. Se identificó que dentro de la cadena de valor en la etapa de postcosecha representa una amenaza que hace que se limiten a la competitividad del mercado de productos pesqueros, se recomendó invertir en el desarrollo de infraestructura, tecnología (procesamiento, envasado y conservación), nuevas soluciones en el secado, ahumado y fermentación que permitan aumentar la

competitividad en el mercado interno e internacional de los pescadores camboyanos (Chea et al., 2023).

En el artículo Análisis de CV de empresas dedicadas a productor cárnicos, prendas de vestir y bebidas de la ciudad de la ciudad Cuenca se comparó y analizó el manejo de la cadena de valor de empresas dedicadas a fabricar prendas de vestir, venta de carne y elaboración de bebidas, esta investigación se desarrolló en tres etapas la primera se realizó una revisión bibliográfica acerca de los conceptos de la cadena de valor, en la segunda etapa se identificó los sectores económicos y en la tercera etapa se evaluó la cadena de valor, se tomaron en cuenta 43 organizaciones, 7 empresas de conservación y elaboración de carnes , 25 de fabricación de prendas de vestir, 11 dedicadas a la elaboración de bebidas, donde la empresa que presentó el mejor manejo de la cadena de valor fue la empresa de bebidas tiene mejores ventajas competitivas (Armijos et al., 2021).

Existe una metodología para evaluar la CV de manera interna, según Vásquez et al. (2020) se realizó la evaluación mediante la perspectiva de Michael Porter y se utilizó una matriz donde se describe y pondera la relación de las actividades primarias y de apoyo en el eje vertical de la matriz se encuentran las 5 categorías de las actividades primarias y en el eje vertical las 4 actividades de apoyo con un total de 9 correspondientes al 100%, se representa un 50% para las 5 categorías principales de la cadena de valor y el otro 50% para las actividades de apoyo sin estas, las principales no estarían soportadas. Esta metodología permite identificar las actividades principales y de apoyo para generar ventajas competitivas, mejorar falencias y relaciones. Por otra parte, también se pueden identificar debilidades concretas entre las actividades que necesiten la implementación de planes de mejora o control de las actividades.



De acuerdo con Vásquez & Bastos (2019) propuso dos metodologías en su artículo para evaluar la CV desde una perspectiva interna a base de tres factores fundamentales: la integración del cliente, operaciones internas de proveedores materiales y servicios, utiliza la escala de Likert con 5 puntos, donde 1 es desacuerdo, 3 es el punto intermedio y 5 es un acuerdo total, esta medición ayudará a evaluar el nivel de integración de la cadena de valor con respecto a sus proveedores (logística de entrada), integración interna (operaciones y actividades de soporte) y la integración con los clientes (logística de salida, marketing y ventas).

La segunda metodología propuesta por este artículo inicia con un análisis FODA para analizar los aspectos internos de la cadena de valor, luego realiza una matriz donde ubica las actividades primarias en las columnas y las de apoyo en las filas, con tres categorías: toma de decisiones, identificación de puntos fuertes y puntos a mejorar, las ponderaciones son: 1 es el nivel más bajo y 5 el más alto, se pudo identificar actividades de apoyo fuertes y débiles que conllevan a ventajas competitivas o factores a mejorar en el cultivo de aguacate.

En la investigación de análisis de la CV se tomaron en cuenta a 11 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, el 55% son de carácter familiar. La primera etapa de la investigación fue una revisión bibliográfica referente a la cadena de valor, la segunda fue una adaptación de la herramienta análisis de CV, luego se validó la herramienta mediante un pilotaje en las empresas del sector público, y en la cuarta etapa se ejecutó el levantamiento y análisis de información, por lo que se concluyó que el eslabón más débil fue el de recursos humanos y de infraestructura con un desempeño inadecuado, el eslabón más fuerte fue el de marketing y ventas, las redes sociales son fundamentales en esta actividad (González & Maldonado, 2022).

Por último, según González et al. (2020) se analizó el estado actual de la cadena de valor de 11 empresas dedicadas a la elaboración de bebidas. Esta investigación se realizó en cuatro etapas; la investigación bibliográfica, adaptación de la herramienta al sector de estudio, su respectiva validación y recolección de la información, en este sector, se obtuvo como resultado que; el eslabón más fuerte es el de las compras y entre los más débiles están la infraestructura y recursos humanos, en las actividades primarias, los principales eslabones fueron las operaciones, marketing y ventas.

## **1.2. Estado del arte**

Es una categoría central y deductiva, es una estrategia metodológica para el análisis de las dimensiones políticas, epistemológica y pedagógica de la producción investigativa, tiene como finalidad elaborar una reflexión epistemológica (conjunto de suposiciones de carácter filosófico para la búsqueda del conocimiento) acerca de la construcción de un objeto de estudio, es decir, a partir del análisis gnoseológico se realiza la metodología y el proceso técnico de la investigación Ragnhild (2016). Por otra parte, también es definido como una investigación documental donde se recoge, analiza, interpreta y reflexiona un objeto de estudio en un momento determinado donde se ordena, integra y analiza la información de diferentes perspectivas (Valle et al., 2021).

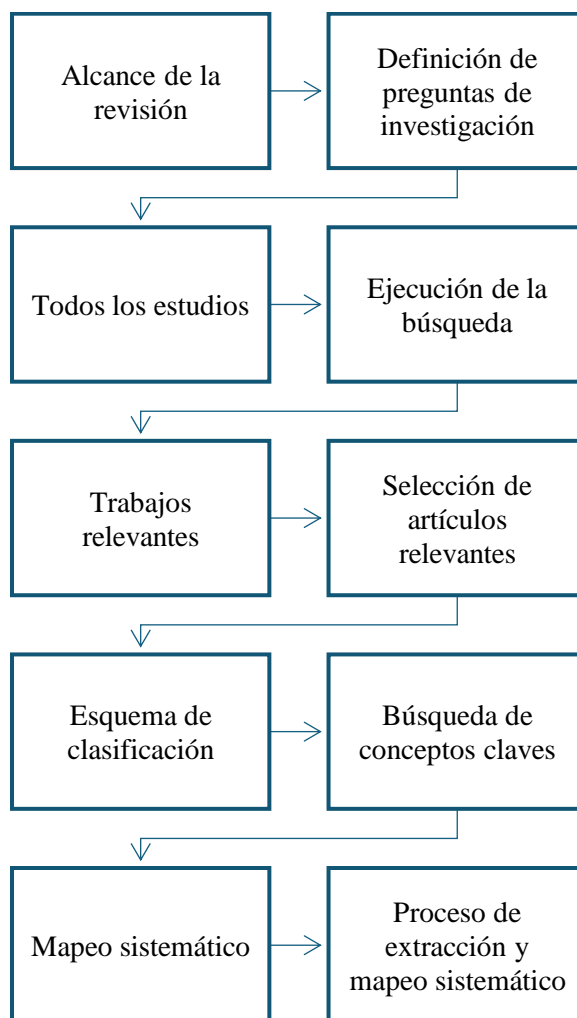
En esta investigación se utilizó la metodología de mapeo sistemático de la literatura (systematic mapping study o SMS), la cual permite identificar, analizar, y registrar datos importantes de una temática ejecutados o disponibles durante un determinado tiempo, los mapeos sistemáticos consisten en clasificar, analizar e identificar a base de publicaciones de reportes de investigación con el objetivo de encontrar falencias en el conocimiento Múzquiz & Ramírez (2022). Al aplicar esta metodología se logró un diseño y una ejecución apropiada así también como una

estrategia de búsqueda efectiva, de allí parte la necesidad para buscar enfoques de diseño, ejecución y evaluación para extraer de manera correcta la información de la literatura científica (Carrizo et al., 2018).

El estado del arte es indispensable, ya que favorece a la búsqueda de información relevante del tema a investigar, en esta etapa se define la metodología que se usará en la investigación, se tomaron en cuenta artículos publicados en los últimos cinco años, este trabajo investigativo se utilizó SMS presentó como un enfoque de investigación que facilita el mapeo de la evidencia de campo, permite recopilar información, definiciones validaciones, procesos, propuestas y métodos de investigación, se utiliza para el desarrollo del estado del arte añadiendo una revisión a la literatura con el fin de sustentar cada una de las variables a estudiar.

Se presentan en la figura 2 las etapas de la elaboración del mapeo sistemático de la literatura; se inició con el alcance de la investigación, la obtención del SMS y los pasos que empezaron desde la definición de preguntas de la investigación hasta el proceso de extracción y SMS. Está conformado por el alcance de la revisión, luego se definieron las preguntas la investigación, seguidas de la definición de todos los estudios, después se ejecutó la búsqueda, se escogieron los trabajos más importantes y la selección de artículos más relevantes, seguido de un esquema de clasificación, luego se buscaron los conceptos claves, las dos últimas etapas incluyen el mapeo sistemático, la extracción de los resultados y la matriz con sus respectivas técnicas, herramientas e instrumentos.

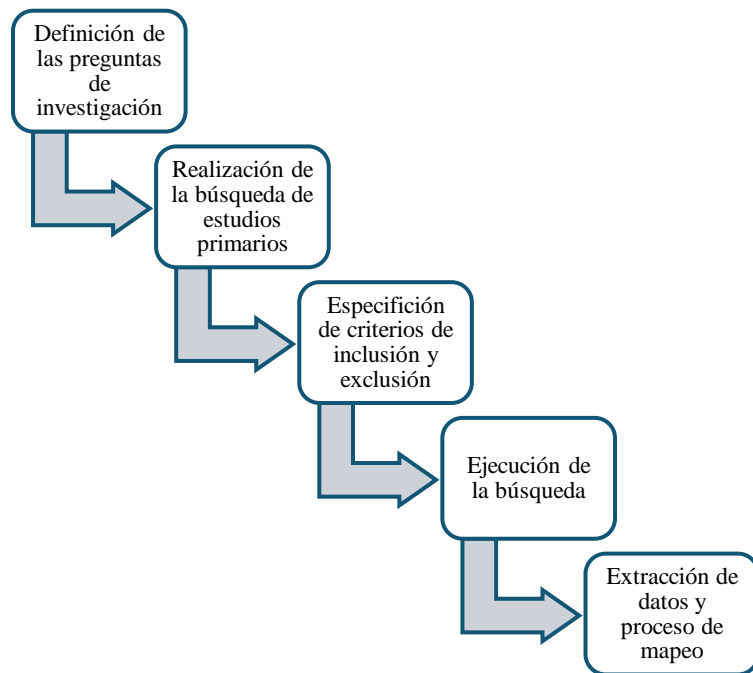
**Figura 2** Elaboración del mapeo sistemático de la literatura.



**Nota:** Elaborado por autora basado en Múzquiz (2022).

En la investigación se utilizó como metodología el mapeo sistemático, se realizó la búsqueda de artículos científicos, revistas y fuentes de información relacionada con la temática la cadena de valor y su efecto en las ventajas competitivas, por ende, se llevó a cabo un modelo de autores como Li et al. (2023) donde se identificaron etapas y pasos que permitieron recopilar la información y sustentar las variables de la investigación, en la figura 3 se presentan los protocolos para seleccionar la información:

**Figura 3** Protocolo para seleccionar información.



**Nota:** Elaborado por la autora.

**Etapla 1: Definición de preguntas de la investigación.**

Según lo establecido en Narváez et al. (2023) se elaboraron tres preguntas con enfoque Goal-Question-Metric (GQM) las cuales estarán determinadas en la tabla 1, son preguntas globales. El objetivo principal de esta investigación es conocer cada una de las fuentes que sustenten la cadena de valor y su efecto en las ventajas competitivas, se identificaron las investigaciones más recientes con respecto a este tema.

En la tabla 1 se muestra la definición de las preguntas, se formularon 3 cuestionamientos con respecto a las contribuciones, soluciones y métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron para la selección de datos acerca de la cadena de valor.

**Tabla 1** Preguntas de investigación.

# Pregunta	Preguntas de investigación
Q1	¿Qué tipos de contribuciones existen en la evaluación de la cadena de valor?
Q2	¿Qué soluciones han propuesto los artículos?
Q3	¿Cuáles fueron los métodos, técnicas y herramientas que utilizaron para seleccionar los datos?

**Nota:** Elaborado por la autora.

## **Etapa 2: Búsqueda de estudios Primarios.**

Se realizó una búsqueda en base de datos como ScieceDirect, Scopus, Dimensions, se analizó cada uno de los términos para obtener búsquedas o resultados que sean más precisos al escoger la información, permitió reducir los trabajos irrelevantes o de poca ayuda, además eliminó las inoportunas sinonimias que en la mayoría de veces es la responsable de la ausencia de la información, los estudios primarios se identifican cuando se utilizan cadenas de búsquedas que son palabras o símbolos que buscan información o documentos que tengan palabras claves, también se utilizan las ecuaciones de búsqueda las cuales actúan como un orador lógico que realiza búsquedas que contengan los principales conceptos así lo determina la tabla 2 con la cadena de búsqueda en las bases de datos:

**Tabla 2** Cadena de búsqueda en base de datos.

<b>Base de datos</b>	<b>Cadena de búsqueda</b>
<b>ScieceDirect</b>	Title: "Value chain evaluation" AND "value chain OR fish value chain"
<b>Scopus</b>	Title: "Value chain evaluation" OR "value chain AND fish value chain"
<b>Dimensions</b>	Title: "Value chain evaluation" OR "value chain AND fish value chain"

**Nota:** Elaborado por la autora.

## **Etapa 3: Especificación de criterios inclusión y exclusión.**

Una vez que se redactaron las preguntas de investigación, se realizó la cadena de búsqueda, como tercer paso, se eligieron los criterios de inclusión y exclusión para la revisión de la literatura mediante el mapeo sistemático. A continuación, se establecieron criterios de exclusión e inclusión en la tabla 3:

**Tabla 3** Criterios de exclusión e inclusión en base de datos.

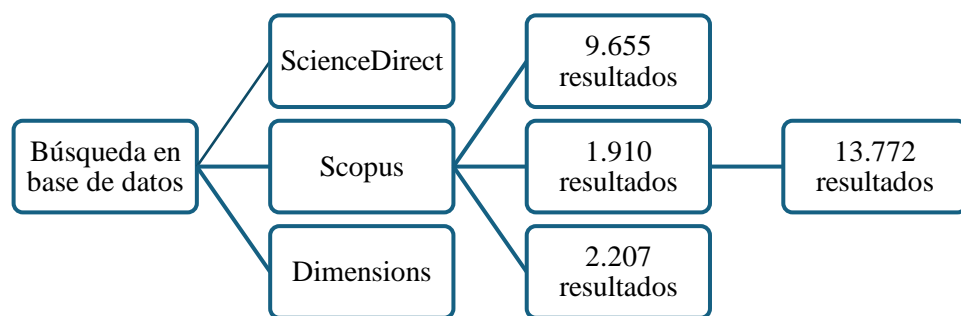
<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Trabajos investigativos de enero 1 de enero del 2019 hasta el 1 de abril del 2024	Artículos duplicados, solo el más completo y reciente
Artículos de ingeniería industrial con el tema cadena de valor	Trabajos sin relación con las variables establecidas
Trabajos que el tema “cadena de valor” en título, resumen y palabras claves.	Trabajos sin acceso al público
Artículos en inglés y español	Artículos que no contengan las palabras claves de la cadena de búsqueda

**Nota:** Elaborado por la autora.

#### **Etapas 4: Ejecución de la búsqueda.**

Al utilizar la cadena de búsqueda (Title: “Value chain evaluation” AND “value chain OR fish value chain” se obtuvieron los siguientes datos (sin tomar en cuenta filtros ni criterios de exclusión e inclusión); en la figura 4 se muestran los resultados de búsqueda:

**Figura 4** Búsqueda en la base de datos.



**Nota:** Elaborado por la autora.

Al realizar la búsqueda en las distintas bases de datos, los resultados fueron: en ScienceDirect se encontraron alrededor de 9.655 resultados con las palabras claves como: *value chain*, *fish value chain*, *value chain global* y *competitive advantages*, de

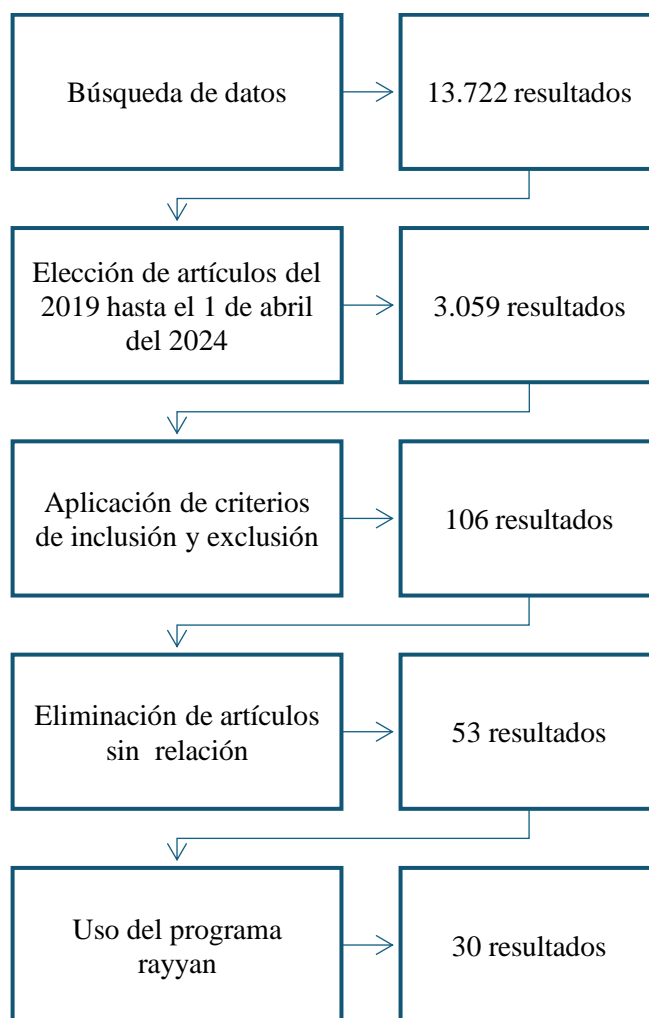
igual manera, con el buscador Scopus se obtuvo alrededor de 1910 resultados que abarcaron el tema y en Dimensions se obtuvieron aproximadamente 2207 resultados, el total de artículos relacionados fueron 13.772 resultados.

En la etapa de ejecución de la búsqueda, como se indica la figura 5, se obtuvieron 13.722 artículos como resultados usando las palabras de la cadena de búsqueda: *value chain, fish value chain, value chain global y competitive advantages*. Después, se eligió los artículos o trabajos investigativos del año 2019 hasta el 1 de abril del 2024, donde se contabilizaron 3.059 resultados, luego se tomó en cuenta la aplicación de criterios de la tabla 3 y se registró un total de 107 artículos, ya en la etapa final se revisó de manera muy detallada y se eliminaron los artículos que no tienen ninguna relación con el tema propuesto, se usó el programa Rayyan y se detectó alrededor de 26 artículos duplicados que fueron inmediatamente eliminados, se obtuvo un resultado de 30 artículos.

En la figura 5 Aplicación de criterios de exclusión e inclusión se explica de manera precisa y resumida cada uno de los pasos que se llevaron a cabo para obtener la matriz de resultado de los 30 artículos, que va desde la búsqueda de datos, elección de artículos del 2019 hasta el 1 de abril del 2024, aplicación de criterios de exclusión e inclusión, la eliminación de artículos sin relación y el uso del programa Rayyan:



**Figura 5** Aplicación de criterios de exclusión e inclusión.



**Nota:** Elaborado por la autora.

### **Etapas 5: Extracción de datos y proceso de mapeo.**

Se extrajo alrededor de 30 artículos de la base de datos, se consideró el N° del artículo simbolizado por la letra A y el número, seguido del título, el objetivo y la revista que lo ha publicado. Al extraer datos, se obtuvieron investigaciones en sectores como la pesca, la agricultura y también metodologías para la evaluación interna de la cadena de valor.

Los artículos A1, A5, A14, A15, A16, A28, A30 están relacionados con la CV del pescado que tiene 5 canales de venta después de la captura que son: ventas independientes, vendedores minoristas, agencias pesqueras, comerciantes a gran

escala quienes se encargan de comercializar o revender la pesca procesada y vendedores del pescado seco Yang et al., (2022). En la investigación de Zambrano et al., (2020), dividió la cadena de valor de la Pinchagua en cinco eslabones importantes, los cuales son: actividad pesquera extractiva de la pinchagua, eviscerado, transporte del producto y subproducto, enlatado y obtención de harina, y el quinto eslabón denominado comercialización, los principales problemas se encuentran en la contaminación, la sobreexplotación y pesca con bomba. Las actividades de la CV se clasificaron en 9 dimensiones, se mostró cada uno de los actores que forman parte de la CV, además se concluye que mejorar la calidad, la infraestructura, aplicar la innovación ayudará a aumentar la competitividad entre los mercados, según indagan autores como: (González et al., 2020; Kimani et al., 2020; Pradhan et al., 2022; Zambrano, 2020).

De igual manera, en el ámbito de la agricultura, en los artículos A4, A18, A22, A24, A26; de la CV del café robusta, se concluyó que es esencial el enfoque estratégico para mejorar el valor del producto, la calidad de los recursos humanos, el proceso de selección y molienda con estas observaciones se pretende aumentar el valor adicional y expandir a otros mercados Winarno & Harijani, (2022). Con respecto a la cadena de valor del aguacate, se busca fortalecer la agregación de valor con la aplicación de la tecnología y el cumplimiento obligatorio de normas sanitarias y certificaciones para una internacionalización, Vásquez et al., (2019). Cuando en la CV existe una escasa adición de valor, vínculos frágiles y naturaleza perecedera, los agricultores experimentan bajos precios en los productos, lo cual limita el beneficio potencial de los actores de la cadena de valor (Robaey et al., 2022; Wosene & Gobie, 2022). En la CV de la leche se identificó que se debe intervenir en la capacitación de la manipulación, envasado y procesamiento, por ende, es necesario aplicar tecnologías

de transporte, procesamiento y diseños de adquisición de materiales para aprovechar la CV (Thakur et al., 2021).

Entre los artículos que indican como evaluar una cadena de valor interna tenemos a; A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, una metodología para la evaluación interna de la CV se define como la interacción entre las actividades primarias y secundarias tales como sus eslabones y factores externos identificando el grado de generación de valor que conlleven a la internacionalización y competitividad (Vásquez & Bastos, 2019).

La CV tiene como propósito identificar actividades de la empresa que puedan aportarle una ventaja competitiva, se han desglosado estas actividades mediante el criterio de Michael Porter donde indica que está conformada por tres elementos las actividades primarias, actividades de apoyo y el margen, donde las actividades primarias son aquellas que involucran el desarrollo del producto final las cuales son la logística interna, logística externa, las operaciones, el marketing y ventas y por último el servicio postventa, las actividades de apoyo o secundarias son la infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras, el margen se define como el valor y el costo que tienen la empresa para desempeñar las actividades que generan valor en la empresa (Armijos et al., 2021; González et al., 2022; González et al., 2020). En la Tabla 4 matriz de artículos se muestran los trabajos investigativos que se extrajeron mediante el mapeo sistemático de la literatura, esta tabla describe el N° del artículo representado por la letra A y el número según el orden en el que está ubicado, seguido del título, objetivo de la investigación y la revista que los ha publicado los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 4** Matriz de artículos.

<b>N°</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Revista</b>
<b>A1</b>	(Yang et al., 2022)	La cadena de valor de la pesca, análisis en Taiwan	Analizar la cadena de valor de la industria pesquera en diferentes etapas, como la producción pesquera, la pesca marina, la acuicultura, el comercio minorista, los servicios y los sistemas de apoyo.	Fishes
<b>A2</b>	(Vivar et al., 2020)	La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola	Propuesta de sistemas de mejoras en cada uno de los eslabones de las actividades que realiza Industria Acuícola Vikas Cía. Ltda.	Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA
<b>A3</b>	(Al-Shammari, 2023)	Modelo de cadena de valor de producción para una ventaja competitiva sostenible	Analizar la literatura relevante y propone una cadena de valor de producción basada en el conocimiento (KPVC) sistémica centrada en el cliente para aprovechar las competencias centrales distintivas (DCC) y crear una ventaja competitiva sostenible (SCA) en contextos de fabricación.	Frontiers in Marine Science
<b>A4</b>	(Thakur et al., 2021)	Análisis de la cadena de valor de las unidades informales de procesamiento de lácteos.	Examinar la cadena de valor de la leche líquida del sector informal basada en sistemas de aprovisionamiento por unidades procesadoras de lácteos.	Agric Res

<b>A5</b>	(Velázquez & Rosales, 2020)	Gobernanza de las cadenas de valor sustentable de la pesca: entre el Norte y el Sur Global.	Estudiar las dificultades y retos que enfrentan los movimientos sociales a favor de la sustentabilidad en la pesca y la acuicultura.	Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional
<b>A6</b>	(Lay & Ramírez Ramineth, 2021)	Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles una revisión teórica	Describir estrategias empresariales en la cadena de valor, para adquirir capacidades conjuntas que permitan la sostenibilidad a lo largo del tiempo.	Revista RSC
<b>A7</b>	(González & Maldonado, 2022)	Metodología para la evaluación de los elementos de la cadena de valor en PYMES	Generar una herramienta que permita evaluar los elementos de la cadena de valor de las PYMES.	Universidad del Azuay
<b>A8</b>	(González et al., 2021)	Análisis de la cadena de valor del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos C23 y de las preferencias del consumidor.	Analizar el desempeño de la actual cadena de valor de las empresas obligadas a llevar contabilidad, pertenecientes al sector manufacturero de fabricación de otros productos minerales no metálicos.	Universidad del Azuay
<b>A9</b>	(Oyarzún et al., 2019)	Estudio de la valorización de la cadena de valor en empresas productivas y alimentarias de la región de Tarapacá.	Estudiar un grupo de empresas para evidenciar los procesos o actividades que generan valor para sus clientes.	Revista perspectiva

<b>A10</b>	(Vásquez et al., 2020)	Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor.	Diseñar una metodología para la evaluación interna de una cadena de valor	Clío América
<b>A11</b>	(González et al., 2020)	Análisis de la CV de empresas del sector elaboración de bebidas en Cuenca.	Analizar el estado actual de la cadena de valor de once empresas del sector de elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca.	Universidad del Azuay
<b>A12</b>	(González & Maldonado, 2022)	Análisis de la CV de empresas del sector de fabricación de muebles de madera en Cuenca.	Analizar la cadena de valor de once empresas pertenecientes al sector de fabricación de muebles de madera en la ciudad de Cuenca-Ecuador.	Universidad del Azuay
<b>A13</b>	(Armijos et al., 2021)	Análisis comparativo de la cadena de valor de los sectores manufactureros de cárnicos, prendas de vestir y bebidas de la Ciudad de Cuenca-Ecuador.	Comparar y analizar el manejo de la cadena de valor de las empresas dedicadas a la elaboración y conservación de carne, fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel y elaboración de bebidas de la ciudad de Cuenca-Ecuador.	Universidad del Azuay
<b>A14</b>	(Zambrano et al., 2020)	Cadena de valor de la pinchagua y su productividad sitio Los Arenales parroquia Crucita-Ecuador.	Analizar la cadena de valor de la pinchagua y su productividad en el sitio los Arenales.	Revista RSC
<b>A15</b>	(Jueseah et al., 2020)	Flujos estacionales de beneficios económicos en la pesca en pequeña escala en Liberia: un análisis de la CV.	Examinar los efectos de la estacionalidad en la oferta, las relaciones comerciales y la distribución de beneficios en dos pesquerías de pequeña escala en Liberia.	Marine Policy

<b>A16</b>	(Zambrano & Zambrano, 2020)	Análisis de la industria atunera: Clúster, cadena de valor productiva y productividad	Analizar la industria atunera ecuatoriana respecto al clúster, cadena de valor productiva y productividad	Digital Publisher
<b>A17</b>	(Isa et al., 2023)	Análisis de la CV y de las partes interesadas de la industria Batik Tulis en Indonesia.	Analizar los valores agregados de la producción, los objetivos de las partes interesadas y la competitividad del negocio de batik tulis.	Journal of Evolutionary Studies in Business JESB
<b>A18</b>	(Winarno & Harijani, 2022)	Cadena de valor del café robusta (Coffea canephora) en Java Oriental, Indonesia	Analizar las actualizaciones de productos, procesos, funciones y mejoras de la cadena de valor del café robusta en Java Oriental.	Agronomía Mesoamérica
<b>A19</b>	(Buadit et al., 2023)	Análisis de la productividad verde y la CV para mejorar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro de neumáticos para turismos en Tailandia.	Mejorar el desempeño económico y ambiental en toda la cadena de suministro de neumáticos de Tailandia utilizando la productividad verde (GP) y el análisis de la cadena de valor	Journal of open Innovation: Technology Market, and complexity
<b>A20</b>	(Fernández et al., 2022)	Análisis de la CV en la integración transfronteriza y agroalimentaria en el Miño fronterizo.	Analizar una cadena de valor transfronteriza en el área del río Miño.	Revista Galega de Economía

<b>A21</b>	(Figuroa et al., 2022)	Modelo de cadena de valor orientada a la responsabilidad social generando competitividad empresarial en PYMES	Ofrecer un nuevo modelo de cadena de valor orientada a la RSE que permita generar competitividad empresarial en PYMES.	LACCEI
<b>A22</b>	(Vásquez & Bastos, 2019)	Análisis de metodologías para la evaluación de cadenas de valor: caso del aguacate en Norte de Santander	Analizar metodologías de evaluación de cadenas de valor que luego pueden aplicarse a la cadena de valor del aguacate en Norte de Santander.	Respuestas Journal of Engineering Sciences
<b>A23</b>	(Awad et al., 2023)	Cadena de valor de pequeños rumiantes en el distrito de Al-Ruwaished (Jordania)	Evaluar la cadena de valor de pequeños rumiantes en el distrito de Al-Ruwaished, Jordania, e identificar las potenciales áreas de intervención que podrían mejorar la eficiencia productiva.	Regional Sustainability
<b>A24</b>	(Wosene & Gobie, 2022)	Análisis de la cadena de valor del tomate: el caso de los distritos de Bure, Jabitehinan y North Mecha del estado regional de Amhara, Etiopía.	Mapear los actores de la cadena de valor del tomate, sus roles y vínculos; identificar los principales canales de comercialización del tomate, analizar la estructura, conducta y desempeño (SCP) de la cadena de valor del tomate en los distritos seleccionados.	Journal of Agriculture and Food Research



<b>A25</b>	(Amadei et al., 2023)	Explorando la cadena de valor del plástico de la UE: un análisis del flujo de materiales	Establecer un modelo de análisis de flujo másico (MFA) para toda la cadena de valor de los plásticos en la UE27, desde la producción de pellets hasta la gestión del plástico al final de su vida útil y la producción de reciclados.	Resources, Conservation & Recycling
<b>A26</b>	(Robaey et al., 2022)	Identificación de prácticas de cadenas de valor biológicas inclusivas: lecciones de los rastrojos de maíz en Iowa, la caña de azúcar en Jamaica y la remolacha azucarera en los Países Bajos	Valorización óptima de materias primas de origen vegetal para el comercio minorista, la industria alimentaria, los piensos, la química, la energía; procesamiento avanzado; y diversificación de semielaborados en la cadena de valor de la remolacha azucarera.	Cleaner and Circular Bioeconomy
<b>A27</b>	(Manjong et al., 2023)	Una evaluación comparativa de la criticidad de la cadena de valor de las celdas de baterías de iones de litio.	Evaluar la criticidad de las cadenas de valor de materiales e identificar riesgos potenciales de suministro dentro de las CV e informar mejor el desarrollo de la tecnología de baterías.	Sustainable Materials and Technologies

<b>A28</b>	(Pradhan et al., 2022)	Una perspectiva de sistemas socio ecológicos sobre las cadenas de valor del pescado seco.	Examinar como una perspectiva de sistemas socio ecológicos puede ofrecer una ventaja comparativa para analizar de manera coherente los factores horizontales y verticales inherentes a las cadenas de valor del pescado seco en contextos de pesca en pequeña escala (PPE)	A social ecological systems perspective on dried fish value chains
<b>A29</b>	(Majale et al., 2024)	Llevar luz, conectividad y residuos a las comunidades locales: un estudio de la cadena de valor posconsumo de dispositivos solares fuera de la red en Kenia	Explorar los actores de la cadena de valor posconsumo manejan los OGS descompuestos y qué factores son esenciales para reducir la cantidad de residuos derivados de los OGS.	Energy Research & Social Science
<b>A30</b>	(Kimani et al., 2020)	Análisis de limitaciones y oportunidades en la cadena de valor de la pesca marina en pequeña escala: un enfoque de decisión multicriterio	Análisis empírico de los desafíos críticos que enfrentan los actores y la identificación de soluciones desde su perspectiva.	Ocean and Coastal Management

**Nota:** Elaborado por la autora.

**Q1. ¿Qué tipos de contribuciones existen en la evaluación de la cadena de valor?**

Como lo indica la tabla 4 matriz de artículos, entre las contribuciones en la evaluación de la cadena de valor existen diversos trabajos investigativos donde la temática principal está relacionada con la pesca, donde se analizaron cada uno de los eslabones en el sector pesquero y se identificaron los desafíos dentro de la cadena de valor también cada una de las estrategias empresariales, además abarcan temáticas como la industria acuícola, maricultura, agricultura; con el aguacate, hortalizas, tomate, el azúcar, la remolacha y en la industria de las baterías de litio. Entre otras contribuciones se mencionan las metodologías utilizadas en cada uno de los artículos, las matrices con escalas y preguntas necesarias para una correcta evaluación y análisis.

**Q2. ¿Qué soluciones se han propuesto en los artículos?**

Se han tomado diferentes temáticas relacionadas a la evaluación de la cadena de valor, en el sector pesquero se evaluó cada uno de los eslabones, el resultado fue: existen amenazas con respecto al procesamiento, envasado y conservación, se sugiere invertir o realizar un proyecto que fomente el desarrollo de la infraestructura, tecnologías, capacitaciones rentables (actividades de apoyo), soluciones innovadoras en técnicas del procesamiento (secado, ahumado y fermentación) con el fin de aumentar la competitividad de los productos pesqueros en los mercados internos.

Con respecto a la cadena de valor en la agricultura, las conclusiones a las que se ha llegado son: no solo se deben identificar los actores de la cadena de valor y el mapeo de flujo de materiales, sino también involucrar el mejoramiento de los eslabones, la gobernanza y las cuestiones de género. Otro aporte importante en el cultivo del tomate es capacitar a las asociaciones de agricultores para aumentar su poder de negociación y apoyar a los actores involucrados en los mercados locales del

tomate. Además, se recomienda que el gobierno de la región desarrolle una política que reduzca la tendencia oligopólica de la estructura del mercado a fin de crear un entorno de mercado competitivo.

Los otros artículos recomiendan metodologías para evaluar la cadena de valor de manera interna, sus aportaciones fueron las siguientes: se utilizó una escala Likert con 5 puntos donde 1 es desacuerdo, 3 es regular y 5 es un acuerdo total. Se propone otra metodología con el inicio del análisis FODA, luego se evalúa con una matriz, las actividades primarias en columnas y las de apoyo en las filas se analizan tres categorías; toma de decisiones, identificación de puntos fuertes y puntos a mejorar, las ponderaciones son 1 al 5, siendo la número 1 el nivel más bajo y la 5 el más alto, se pudieron identificar actividades de apoyo fuertes y débiles que conllevan ventajas competitivas o factores a mejorar.

**Q3. ¿Cuáles fueron los métodos, técnicas y herramientas que utilizaron para seleccionar los datos?**

Los métodos usados fueron, cuantitativos, cualitativos y mixtos, entre las técnicas se obtuvo la encuesta, la observación directa, la entrevista y análisis de datos, las herramientas más utilizadas fueron el cuestionario de preguntas, fichas de observación, guía de entrevista y matrices de ponderación.

En la tabla 5 se muestran cada una de las técnicas, enfoque y diseños en los artículos, en los cuales se han simbolizado la letra A y el número del artículo, además, se dan a conocer los instrumentos y las herramientas que hacen posible la evaluación de la CV:

**Tabla 5** Métodos, técnicas e instrumentos usados en los artículos.

N°	Técnica analítica, enfoque y diseño	Técnica	Herramienta	Instrumento	Método
A1	Cuantitativo, no experimental	Encuesta	Modelo de diferencia en diferencias (DID)	Cuestionario de preguntas	Deductivo
A2	Diseño no experimental, enfoque mixto, un alcance descriptivo	Encuesta	Análisis de la cadena de valor (AVC)	Cuestionario	Deductivo
A3	Enfoque, mixto exploratorio	Observación directa, Análisis de datos	Un modelo KPVC centrado en el cliente, Conocimiento integrado en la cadena de valor productiva	Fichas de observación	Inductivo
A4	Cuantitativo	Entrevista, encuesta	Mapeo de la cadena de valor	Guía de entrevista, Cuestionario de preguntas	Deductivo
A5	Descriptivo, mixto, no experimental	Entrevista, observación	Análisis CV pesca y acuicultura	Fichas de observación	Deductivo-Inductivo

<b>A6</b>	Cuantitativo analítico- reflexivo- descriptivo holístico	Encuesta y observación directa,	Análisis de la cadena de valor para adquirir estrategias empresariales	Cuestionario de preguntas, fichas de observación	Deductivo
<b>A7</b>	Cualitativo, no experimental	Observación- Entrevista	Evaluación cadena de valor PYMES bajo modelo Porter	Cuestionario de preguntas	Deductivo
<b>A8</b>	Enfoque mixto experimental	Encuestas, entrevistas	Análisis de la cadena de valor bajo el modelo de Porter	Cuestionario de preguntas	Deductivo
<b>A9</b>	Descriptivo, cuantitativo experimental	Encuestas, entrevistas	Análisis de la cadena de valor bajo el modelo de Porter, 9 actividades	Cuestionario de preguntas	Deductivo- Inductivo
<b>A10</b>	Cuantitativo Explicativo	Encuestas, entrevistas, análisis de datos	Evaluación interna de la cadena de valor bajo el modelo de Porter	Matrices de ponderación	Deductivo
<b>A11</b>	Cualitativo- Cuantitativo	Encuestas, observación directa	Análisis de los 9 eslabones de la cadena de valor bajo la perspectiva de Porter	Cuestionario de preguntas	Deductivo- Inductivo

<b>A12</b>	Cualitativo- Cuantitativo	Encuestas, observación directa	Análisis de los 9 eslabones de la cadena de valor bajo la perspectiva de Porter	Cuestionario de preguntas	Deductivo- Inductivo
<b>A13</b>	Enfoque mixto, descriptiva	Encuestas, observación directa, entrevistas	Análisis de los 9 eslabones de la cadena de valor bajo la perspectiva de Porter	Cuestionario de preguntas, Guía de entrevistas	Deductivo- Inductivo
<b>A14</b>	Descriptivas, de campo, Mixto	Entrevistas, observación y encuestas	Análisis de la cadena de valor de la pinchagua, bajo perspectiva de Porter	Fichas de observación	Deductivo
<b>A15</b>	Cuantitativo	Encuestas virtuales y presenciales, observación directa	Análisis de estructuras organizacionales y canales de comercialización de cadenas de valor	Cuestionario de preguntas, fichas de observación	Deductivo- Inductivo
<b>A16</b>	Cuantitativo, Descriptivo	Investigación documental	Mapeo de la cadena de valor	Cuestionario de preguntas, fichas de observación	Deductivo- Inductivo
<b>A17</b>	Enfoque mixto	Encuestas, observación directa	Análisis de cadena de valor	Cuestionario de preguntas	Deductivo- Inductivo
<b>A18</b>	Cuantitativo	Encuestas y entrevistas Muestreo por cuotas	Análisis de cadena de valor	Cuestionario de preguntas, fichas de observación	Deductivo- Inductivo
<b>A19</b>	Cuantitativo	Encuestas y entrevistas	Análisis de la cadena de valor	Cuestionario de preguntas, fichas de observación	Deductivo

<b>A20</b>	Cuantitativo	Encuestas	Análisis de la cadena de valor transfronteriza en el área del Río Miño	Cuestionario de preguntas,	Deductivo
<b>A21</b>	Experimental, cuantitativo	Observación directa, encuesta	Evaluación cadena de valor PYMES bajo modelo Porter	Guías de observación	Deductivo-Inductivo
<b>A22</b>	Cuantitativo	Encuestas, entrevistas, observación directa	Metodología para evaluación interna de la cadena de valor	Estadística descriptiva	Deductivo-Inductivo
<b>A23</b>	Descriptivo, cuantitativo experimental	Encuesta y observación directa	Análisis de la cadena de valor de pequeños rumiantes	Estadística descriptiva	Deductivo
<b>A24</b>	Experimental, descriptivo cuantitativo	Encuesta, observación directa y entrevista	Análisis de la estructura, conducta y desempeño (SCP) de la cadena de valor	Estadística descriptiva	Inductivo
<b>A25</b>	Cuantitativo	Encuestas y entrevistas	Análisis de la cadena de valor	Cuestionario de preguntas, fichas de observación, estadística descriptiva	Deductivo
<b>A26</b>	Experimental, descriptivo cuantitativo	Encuesta, observación directa y entrevista	Mapeo de cadena de valor	Estadística descriptiva	Inductivo



<b>A27</b>	Cuantitativo	Encuestas y entrevistas	Mapeo de cadena de valor	Muestreo por cuotas	Deductivo- Inductivo
<b>A28</b>	Descriptivo, cuantitativo experimental	Entrevistas	Análisis de cadenas de valor del pescado seco (DFVC)	Guía de entrevista y cuestionario	Deductivo
<b>A29</b>	Descriptivo, cuantitativo experimental	Encuesta, observación directa y entrevista	Integrado de la cadena de valor	Guía de entrevista y cuestionario	Deductivo
<b>A30</b>	Descriptivo, cuantitativo experimental	Entrevistas y Encuestas	Análisis de las nueve dimensiones de la cadena de valor	Cuestionario de preguntas, fichas de observación, estadística descriptiva	Deductivo- Inductivo

**Nota:** Elaborado por la autora.

Como se muestra en la tabla 6, los enfoques utilizados en las investigaciones fueron: el inductivo con un porcentaje del 69%, seguido del enfoque mixto con un 28% y en tercer lugar el enfoque cualitativo con un 3%.

**Tabla 6** Enfoques utilizados en las investigaciones

Número	Enfoque	Frecuencia	Porcentaje
1	Cuantitativo	20	69%
2	Cualitativo	2	3%
3	Mixto	8	28%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Elaborado por la autora.

En la tabla 7 se muestran las herramientas utilizadas para evaluar la CV, el 60% de los artículos usaron el análisis de la CV antes de evaluarla, seguido de una metodología para la evaluación interna de la CV y el mapeo de la cadena de valor, quedando estas dos últimas en segundo lugar, ambas con un 13%.

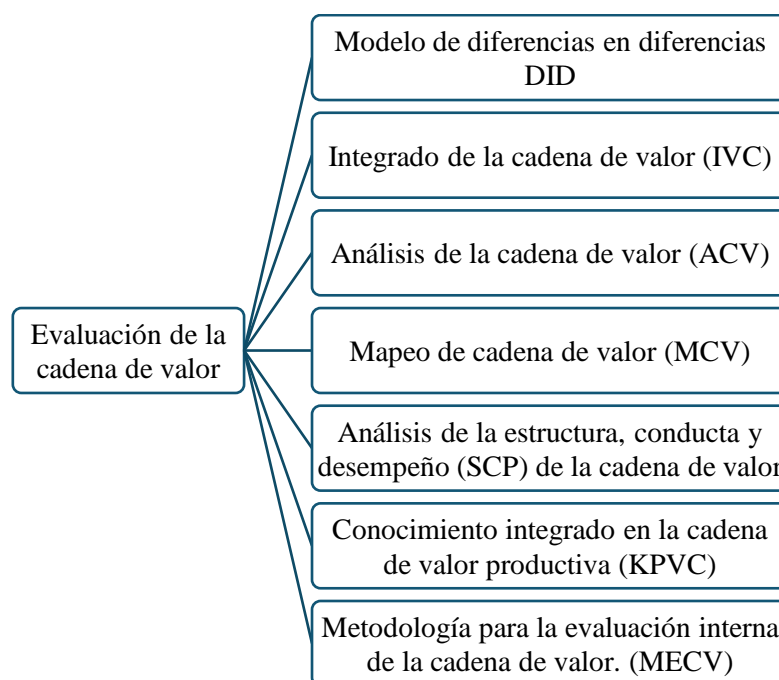
**Tabla 7** Herramientas utilizadas para evaluar cadena de valor.

N	Herramientas	Frecuencia	Porcentaje
1	Modelo de diferencias en diferencias	1	3%
2	Integrado de la cadena de valor	1	3%
3	Análisis de la cadena de valor	18	60%
4	Mapeo de la cadena de valor	4	13%
5	Análisis de la estructura y desempeño de la CV	1	3%
6	Conocimiento integrado de la CV	1	3%
7	Metodología para la evaluación interna de la CV	4	13%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Elaborado por la autora.

La figura 6 presenta las herramientas para la evaluación de la cadena de valor que se determinaron en los 30 artículos del estado del arte:

**Figura 6** Herramienta para evaluar la cadena de valor.



**Nota:** Elaborado por la autora.

En la tabla 8 se presenta la matriz de ponderación normalizada, se aplicó el proceso analítico de jerarquía con ponderaciones, AVC es la herramienta que ocupa el primer lugar en la ponderación con un 0,27, luego MECV con una ponderación de 0,19 y en tercer lugar MCV con un 0,19, estas tres herramientas son las óptimas o más utilizadas al evaluar una cadena de valor, con una relación de consistencia de 0,093 el cual es menor a 0,01 por ende las ponderaciones son razonables y es aceptable.

**Tabla 8** Matriz de ponderación (AHP).

<b>Criterios</b>	<b>Matriz normalizada</b>							<b>Ponderación</b>
<b>DID</b>	0.06	0.03	0.03	0.03	0.08	0.05	0.10	0.05
<b>IVC</b>	0.12	0.07	0.05	0.02	0.05	0.08	0.14	0.08
<b>KPVC</b>	0.18	0.14	0.09	0.05	0.08	0.08	0.10	0.10
<b>SCP (VC)</b>	0.18	0.28	0.18	0.10	0.05	0.05	0.14	0.14
<b>MCV</b>	0.12	0.21	0.18	0.30	0.15	0.08	0.14	0.17
<b>MECV</b>	0.18	0.14	0.18	0.30	0.30	0.16	0.10	0.19
<b>AVC</b>	0.18	0.14	0.28	0.20	0.30	0.49	0.29	0.27

**0,093**

**Nota:** Elaborado por la autora.

El análisis de la cadena de valor (AVC) es aquella que identifica etapas existentes en la producción del producto o servicio, donde la industria puede aumentar los valores agregados para los clientes y ser más eficiente. El ACV se realizó mediante un instrumento que involucra el análisis de los 9 eslabones de la cadena de valor Isa et al., (2023). En la investigación de Chea et al. (2023) define AVC como un proceso estratégico que examina cada paso de la cadena de suministro desde las materias primas hasta el cliente final, se identificaron los patrones de consumo de pescado al Noroeste de Camboya, donde se detectaron problemas en la actividad de postcosecha, y se concluyó que si existe un buen manejo desde los productores a los consumidores se crearía valor para los productos pesqueros.

La MEICV es una herramienta de diagnóstico de actividades principales y de apoyo para la generación de valor, una vez determinada la CV se valúa con el fin de identificar actividades, eslabones internos y externos para así identificar ventajas diferenciales o actividades a fortalecer, Vásquez & Bastos, (2019). La metodología se enfoca en la cadena de valor de Michael Porter con las actividades principales y de apoyo, se evaluó mediante una matriz, 5 actividades primarias en las columnas y 4 de apoyo en las filas, un porcentaje superior al 50% para las actividades principales, y el restante para las de apoyo, de manera que, sin ellas, las actividades principales no estarían soportadas, permite identificar actividades principales y de apoyo, mejorar falencias y la relación entre los eslabones Vásquez et al., (2020). En la investigación de González et al. (2020), el eslabón más fuerte es el de las compras y el más débil es la infraestructura y recursos humanos, los más fuertes fueron operaciones, marketing y venta, se evaluó la cadena de valor de negocios dedicados a la elaboración de bebidas.

El MCV es una técnica gráfica que sirve como base para realizar una propuesta de mejora en sistemas productivos, permite mapear con o sin valor agregado para llevar una familia de productos desde la compra de materia prima hasta el producto terminado, sirve para identificar oportunidades de mejora, visualizar, plantear y dibujar un estado futuro para la ejecución de un plan estratégico con las mejoras identificadas Bedoya et al., (2020). Se puede implementar a través de la selección de áreas críticas o familias de productos, mapas de estados actuales, internos y externos, análisis de mudas y desperdicios García & Amador, (2019). En el MCV de la tilapia en Veracruz se realizó en dos etapas: la primera etapa consistió en la clasificación de los diferentes actores de la producción de tilapia en los eslabones; materia prima, tipología de productores, proceso y comercialización, los resultados determinaron que los principales insumos son importados y el mercado de mayor importancia es el local, en la segunda etapa se determinó el tipo de especie, categoría de productores, nivel de producción, forma de comercialización, presentación del producto, valor agregado. En esta etapa se concluyó que los insumos más importantes deben ser sustituidos por proveedurías y tecnología nacionales (Cristóbal et al., 2019).

Antes de evaluar la cadena de valor, se realiza un análisis de la situación actual así lo han demostrado (Fernández et al., 2022; Vásquez & Bastos, 2019; Zambrano et al., 2020), luego se realizó un desglose de actividades primarias, secundarias y el margen de la generación de valor, se evaluaron 9 eslabones de la empresa mediante la perspectiva Michael Porter, donde se identificaron eslabones fuertes, débiles, posibles y potenciales ventajas competitivas, así lo demostraron (Armijos et al., 2021; González et al., 2021; González et al., 2020).

### **1.3. Cadena de valor**

Una cadena de valor es considerada una serie de actividades que realiza una organización o empresa donde desarrolla un producto que se ofrecerá al consumidor final o al cliente. Esta cadena crea alianzas haciendo más eficientes los recursos, además, facilita el flujo de información para así poder generar soluciones e identificar cuellos de botella Vásquez et al., (2020). Además, esta cadena de valor consiste en dividir la organización en actividades, las cuales son primarias y de apoyo, para así comprender la afectación, la composición de los costos y las actividades que generen diferenciación con el fin de lograr ventajas competitivas (Vásquez & Bastos, 2019).

#### **Elementos de la cadena de valor.**

Las actividades de valor se dividen en dos grupos: actividades primarias y de apoyo; las primarias son aquellas que están relacionadas o implicadas directamente en la creación del producto, la venta y la transparencia al comprador en conjunto a la asistencia posterior a la venta, por otro lado, las actividades de apoyo son todas aquellas que sustentan a las primarias y se apoyan entre sí generando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y ciertas funciones que conforman la empresa (González et al., 2020).

Las actividades primarias se dividen en 5 categorías entre ellas tenemos a la logística interna el cual se encarga de gestionar las actividades, recibir y almacenar la materia prima necesaria para la fabricación del producto final y la distribución de materiales, las operaciones son la siguiente etapa de la cadena de valor y toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto, si las operaciones son eficientes la empresa ahorrará dinero por ende proporcionará valor agregado, otra categoría es la logística externa una vez que el producto está terminado la siguiente actividad es la logística de salida en esta etapa el producto terminado llega a su destino,

en la cuarta categoría se encuentra el marketing y las ventas donde los gastos de publicidad se deben tomar muy en cuenta, por lo que son una parte fundamental de las ventas y la última categoría son los servicios que abarcan desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto (Riquelme, 2020).

Por otro lado, las actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias encontramos a la infraestructura de gestión, el manejo de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y cada una de las adquisiciones que vaya a realizar la empresa (Vásquez et al., 2020).

La infraestructura de la empresa va más allá de la construcción de las instalaciones de la planta, la maquinaria y del mantenimiento, también están la planificación, las finanzas, contabilidad y actividades de control, por otro lado, recursos humanos es un rubro que detalla las relaciones que existen en la organización donde se identifica cada una de las capacidades, competencias y habilidades de los colaboradores de la empresa, en el desarrollo tecnológico se mide el nivel de desarrollo de la tecnología que se requiere en la elaboración del producto o del servicio, se emplea con respecto a la accesibilidad y la capacidad financiera de la empresa, por último se encuentran las compras se representa por la garantía que a la empresa le da a cada uno de los proveedores de insumos y materia prima donde los suministros deben ser integrados como elementos fundamentales, enfatizando que garantizan la calidad, pertinencia, precios y servicios que proporciona la empresa (Oyarzún et al., 2019).

### **Tipos de actividades de la cadena de valor.**

La ventaja competitiva de la cadena de valor se divide en dos; actividades directas, definidas como aquellas que crean valor para el comprador, tales como: la

publicidad o buena presentación del producto, y las actividades indirectas, que son aquellas que permiten que las actividades directas puedan realizarse de manera correcta y no sean interrumpidas entre ellas se destacan el estudio de mercado, calificación al personal o el mantenimiento (Parrales, 2021).

#### **1.4. Ventajas competitivas**

Una ventaja competitiva es una diferenciación de la empresa que sea de valor para sus clientes y para poder lograrla es necesario realizar acciones que permitan una mayor eficiencia ya, sea por medio del suministro de bienes y servicios o que sean más eficientes que los competidores o mejorar la habilidad para permanecer en el mercado (Aragón et al., 2020).

##### **Generación de una ventaja competitiva desde la cadena de valor.**

Al generar una ventaja competitiva se deben de tomar acciones ofensivas o defensivas para tener existencia a largo plazo en la industria o mercado y poder enfrentarse con éxito a los competidores; el liderazgo en costos es aquel que produce bienes o servicios a un precio bajo a diferencia de los competidores para que el margen de beneficio sea mayor, la diferenciación de productos o servicios de la empresa, se recalca que deben ser diferentes a la competencia ya sea por el diseño, desempeño, calidad, además la imagen es considerada una ventaja competitiva de tal manera que sea interesante y llamativo para el cliente, la última ventaja competitiva es la de enfoque o segmentación se caracteriza por enfocarse en un grupo específico de personas o número de clientes (Parrales, 2021).



## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se considera una descripción de manera detallada con cada uno de los métodos y técnicas que se utilizan para realizar un estudio, se incluyen aspectos como población o muestra, recolección, análisis de datos, herramientas y procedimientos, de igual manera, se define el diseño y validación del instrumento que se utilizó Valencia et al., (2023). Para realizar una investigación es necesario tomar en cuenta el método e instrumentos que se usan y se define como cada uno de los pasos, técnicas, procedimientos para formular y resolver problemas, en esta etapa se toman las acciones para descubrir y analizar de manera detallada el problema planteado en la investigación, en este procedimiento se incluyen las técnicas de observación y recolección de datos, con el fin de determinar cómo se hará el estudio (Azuelo, 2019).

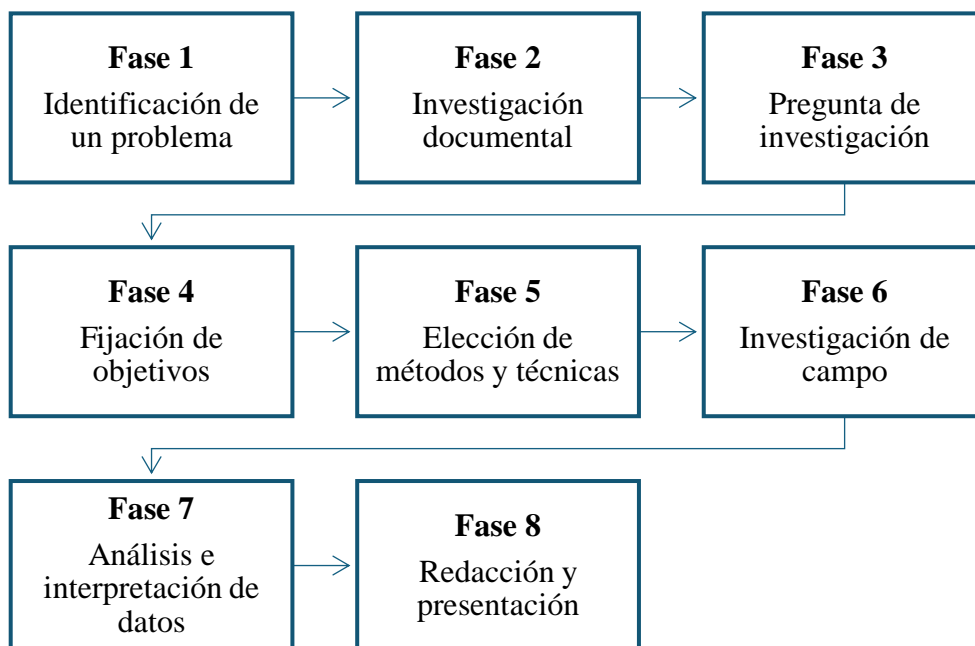
En la formulación del marco metodológico se explica cada una de las técnicas para la evaluación de la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A. y su efecto en las ventajas competitivas:

#### **2.1. Enfoque de investigación.**

La investigación cuantitativa es aquella que propone determinar leyes que expliquen fenómenos a partir de datos numéricos, recolección y análisis de datos cuantitativos de las variables, además se formulan preguntas de investigación, objetivos, hipótesis y se deben seleccionar variables Valencia et al., (2023). Este enfoque se caracteriza por la recolección y análisis de datos de las variables, donde se plantea un estudio limitado y concreto en este sentido, se recolectan datos numéricos de los fenómenos o participantes que se estudian y se analizan mediante

procedimientos estadísticos, tiene el propósito de establecer respuesta al problema planteado mediante cada una de sus fases (Cruz, 2023).

**Figura 7** Fases del proceso de investigación.



**Nota:** Elaborado la autora adaptada de Del Cid et al. (2011)

### **Fase 1: Identificación de un problema.**

En esta fase, se creó la idea de evaluar la cadena de valor de manera interna con el fin de conocer la CV de la empresa Wuilbusmar S.A. bajo la perspectiva de Michael Porter con el fin de identificar posibles ventajas competitivas y eslabones fuertes o débiles en su cadena de valor.

### **Fase 2: Investigación documental.**

En esta etapa se realizó la revisión de la literatura mediante el mapeo sistemático, se utilizaron tres bases de datos como: Dimensions, ScienceDirect y Scopus, se tomaron en cuenta los artículos importantes, la mayoría con palabras claves referentes al análisis y evaluación de la cadena de valor, con el fin de crear una base para elaborar el marco teórico.

### **Fase 3: Pregunta de investigación.**

Se realizó el planteamiento del problema, donde se pudo evidenciar que se debe de conocer la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A. y como afecta directamente en la creación o reconocimiento de las ventajas competitivas.

### **Fase 4: Fijación de objetivos.**

Se definió el objetivo general y los respectivos objetivos específicos.

### **Fase 5: Elección de métodos y técnicas.**

En esta fase se refleja el alcance que tendrá la investigación, un análisis interno, se toman en cuentas las actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa, seguido de las actividades de apoyo como la infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones. Esta fase se caracteriza por la elaboración y definición de las variables de estudio “Cadena de valor” y “Ventajas competitivas”. El desarrollo de la investigación se realizó con la ayuda de los artículos identificados gracias a la revisión de la literatura mediante el mapeo sistemático, en esta fase se tomaron en cuenta aspectos como el enfoque y diseño de la investigación, la muestra, métodos, técnicas y procedimientos para la recolección de datos en la investigación.

### **Fase 6: Investigación de campo.**

Con respecto a la recolección de datos, se tomaron en cuenta las actividades de valor de la empresa Wuilbusmar S.A. relacionadas con las actividades primarias y de apoyo. Se realizó un censo, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario para analizar la situación actual de la empresa.

### **Fase 7: Análisis e interpretación de datos.**

Se realizó un análisis de los datos de la encuesta con el fin de asegurar la confiabilidad y precisión de los datos que se obtuvieron con el Software IBM SPSS Statistics 25.

## **Fase 8: Redacción y presentación.**

En la última fase, se realizó un informe de los hallazgos y resultados de la investigación para establecer mejoras en los eslabones.

### **2.2. Diseño de investigación.**

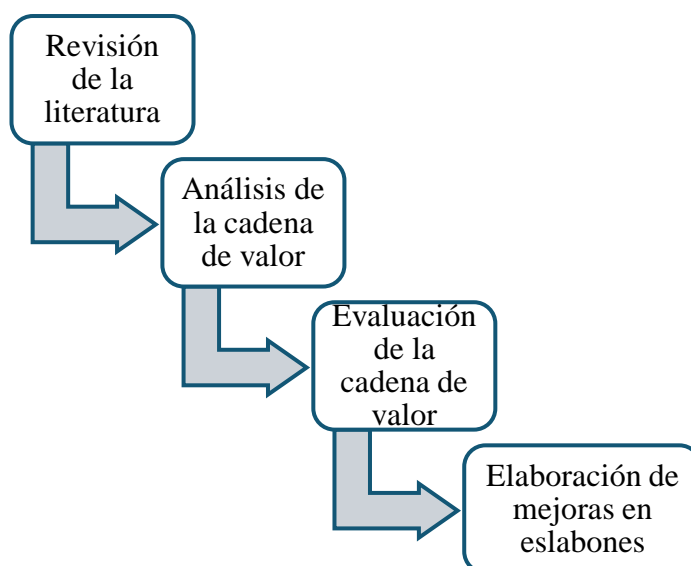
El diseño de investigación es una guía práctica para realizar un trabajo investigativo, los elementos del diseño conforman un todo, que facilitan al investigador el desarrollo correcto del tema que trata, es una estrategia del investigador para recolectar datos, responder las preguntas y lograr los objetivos Valencia et al., (2023). El trabajo investigativo posee un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación no experimental de tipo transversal, puesto que, son estudios donde no se manipulan las variables y se analizan los sucesos ocurridos en su entorno. Se define de esa manera ya que en la investigación se recolectaron datos en un momento y tiempo único con el fin de definir las variables y analizarlas (Hernández et al., 2018).

- **Investigación descriptiva:** En este tipo de investigación se identificó cada uno de los eslabones y actividades que generan valor en la empresa con ayuda de la descripción y características importantes de la cadena de valor, este método permitió describir los actores o factores relacionados al problema planteado en la investigación.
- **Investigación Correlacional:** tiene como objetivo identificar el grado de relación de las variables de estudio (Cadena de valor y ventajas competitivas), para su evaluación mediante las técnicas y propuestas establecidas.

### 2.3. Procedimiento metodológico

Para aplicar el procedimiento metodológico, fue basado en dos trabajos investigativos; González et al. (2020) y de Vásquez et al. (2020) donde se incluyen etapas, técnicas e instrumentos que ayudaron a la evaluación de la cadena de valor y su efecto en las ventajas competitivas, se divide en 5 etapas respectivamente, como se muestra en la figura 8:

**Figura 8** Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la CV.



**Nota:** Elaborado por autora.

#### **Paso 1: Revisión de la literatura.**

En esta primera etapa se realizó una revisión de la literatura mediante el mapeo sistemático, que dio como resultado 30 artículos que ayudaron a levantar información acerca de la cadena de valor y su incidencia en las ventajas competitivas.

#### **Paso 2: Análisis de la cadena de valor.**

Para la fase de análisis se obtuvo información necesaria de la empresa Wuilbusmar S.A. de cada uno de sus eslabones y principales actividades que generan valor con sus respectivos costes. Se realizó una descripción de la cadena de valor de la empresa donde se indicaron desde procesos de producción, distribución y transporte

hasta el destino o consumidor final, la descripción del ciclo completo permitió un análisis comprensivo de factores económicos y mercados que impactan en la industria pesquera (García et al., 2016).

Para comprender de mejor manera la producción y la comercialización del pescado, es importante conocer las actividades de la cadena productiva y este análisis se basó en identificar y conocer cada uno de los eslabones de la cadena de valor que va desde los suministros hasta el cliente, se establecieron los siguientes pasos:

- Definir actividades primarias.
- Definir actividades secundarias.
- Analizar valor y costes.

**Paso 3: Evaluación de la cadena de valor.**

Se utilizó un checklist y un cuestionario de preguntas que sería compuesto por dos dimensiones en la variable Cadena de valor y ventajas competitivas.

La calificación se realizó de acuerdo con la lista de chequeo realizada, se utilizó una escala Likert descrita en la tabla 9, luego se relacionó la actividad primaria con la de apoyo, la multiplicación se realizó dos veces, una por el porcentaje de la actividad principal y otra por el porcentaje de la actividad de apoyo, luego se sumó el resultado de las dos multiplicaciones y se obtuvo la calificación definitiva, se utilizó la matriz del Anexo A (Vásquez et al., 2020; Vásquez & Bastos, 2019).

**Tabla 9** Escala de calificación.

<b>Número</b>	<b>Color</b>	<b>Interpretación</b>
<b>5</b>	Verde	Ventaja competitiva
<b>4</b>	Azul	Potencial ventaja competitiva
<b>3</b>	Amarillo	Regular
<b>2</b>	Naranja	Debilidad menor
<b>1</b>	Rojo	Debilidad mayor

**Nota:** Elaborado por autora basado en Vásquez et al. (2020).

#### **Paso 4: Elaboración de mejoras en eslabones.**

Una vez que se identificaron las posibles falencias en la evaluación de la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A. se procedió a proponer soluciones con la finalidad de potenciar o mejorar los eslabones de la empresa.

#### **2.4. Censo**

El censo es un procedimiento de investigación que permite estudiar la totalidad de los elementos de una población, al tomar información de una gran cantidad de personas, implica un diseño, técnicas, metodologías como de presentación y análisis. Del Cid et al., (2011). Se conforma por 18 personas en planta, un gerente general, seguido del subgerente, el personal de contaduría con tres personas a cargo, el personal de calidad cuenta con dos personas, seguido del personal de planta que está conformado por proveeduría, técnico de planta, guardia y personal externo, el personal de cámaras a cargo de 4 personas y el de mantenimiento por dos personas. En la tabla 10 se muestran las personas que se consideraron en el censo de la investigación:

**Tabla 10** Población del censo.

<b>Personal de la empresa Wuilbusmar S.A.</b>		
<b>Actores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	1	5.5%
Subgerente	1	5.5%
Contaduría	3	16.6%
Control de calidad	3	16.6%
Personal de planta	5	27.7%
Personal de cámara	3	16.6%
Personal de mantenimiento	2	11.11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Nota:** Elaborado por autora basado en (Wuilbusmar S.A. 2022).

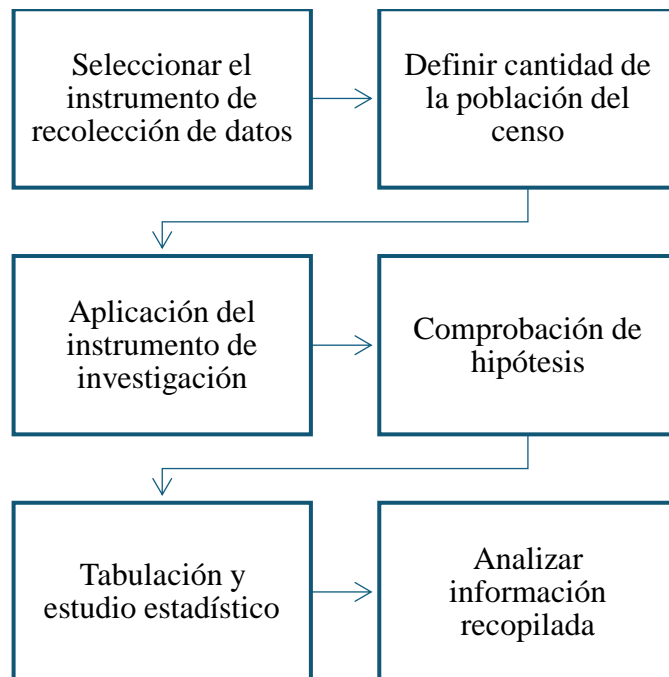
## 2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de los datos

### 2.5.1. Métodos de recolección de los datos

El método que se utilizó en la investigación es el deductivo, es un procedimiento que va de lo general a lo particular, este procedimiento de investigación va desde un razonamiento general y lógico que se basa en leyes o principios hasta llegar a un hecho en concreto en otras palabras, es utilizado para sacar conclusiones a partir de principios. Al recolectar los datos para llevar a cabo una investigación, se debe contar con un plan que describa etapas que se van a ejecutar o a realizar con una finalidad en específico, (Hernández et al., 2018).

En la figura 9 se muestra el plan de recolección de datos y procesamiento de la información, el cual cuenta con 6 pasos que van desde la selección del instrumento y recolección de datos hasta el análisis e interpretación de los resultados que se recopilaron durante el desarrollo de la investigación.

**Figura 9** Plan de recolección de datos y procesamiento de la información.



**Nota:** Elaborado por autora basado en (Borja, 2016) ;(Neill & Cortez, 2018).



### **2.5.2. Técnicas de recolección de los datos**

Se definen como un procedimiento para obtener datos en concordancia con los objetivos de investigación y el diseño que se ha planteado, deben ser estandarizados acordes a los objetivos, diseños del estudio y la operacionalización de las variables o también conocidos como indicadores válidos USMP, (2019). La encuesta es el término medio entre la observación y la experimentación, de manera que, se pueden registrar situaciones, en esta técnica se cuestiona a una persona participante en ello, se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, permitió recolectar información de manera directa acerca de las actividades primarias y secundarias de la empresa, contiene preguntas cerradas, permiten estandarizar datos para realizar un análisis posterior obteniendo cantidad de datos en un corto periodo de tiempo (Torres & Salazar, 2020).

La observación es una de las técnicas más comunes, considerado un registro sistemático, es válido y confiable cualquier hecho o fenómeno que se produzca en función de los objetivos establecidos en la investigación (Gallardo, 2017).

### **2.5.3. Instrumentos de recolección de los datos.**

Los instrumentos en una investigación se aplican de acuerdo con el tipo de investigación, el objetivo y la técnica seleccionada Gallardo, (2018). Se utilizan con la finalidad de obtener, registrar y almacenar información que facilite la medición de datos, los instrumentos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

**Checklist:** Es una enumeración de una serie de ítems agrupados con la finalidad de verificar su cumplimiento, y alcanzar un objetivo concreto. En la investigación se utilizó el checklist seguido de una escala Likert del 1 al 5 donde se evaluó de manera interna la cadena de valor (Vásquez et al., 2020).

En la tabla 11 se encuentra la estructura del checklist conformado de 59 preguntas en los 9 eslabones de la empresa, con el fin de conocer ciertas áreas de la empresa, el formato constó con la siguiente distribución:

**Tabla 11** Estructura de preguntas para lista de chequeo.

<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Número de preguntas</b>
Logística interna	5
Operación	5
Logística externa	7
Marketing y ventas	6
Servicio al cliente	6
Infraestructura	10
Recursos humanos	10
Tecnología	5
Compras y adquisiciones	5
<b>Total</b>	<b>59</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

**Cuestionario:** se define como un conjunto de preguntas acerca de hechos o aspectos claves en una investigación, es un instrumento fundamental para la obtención de datos, se debe contar con preguntas muy bien estructuradas y organizadas con la finalidad de obtener información en relación con los objetivos de la investigación Torres et al., (2020), se realizó un cuestionario con 15 preguntas.

Según la investigación de Vásquez et al., (2020) se estableció una escala Likert donde se representan rangos e interpretación para una actividad principal y secundaria o de apoyo.

En la tabla 12 se especifica el rango de interpretación para una actividad principal, se establecieron números, colores representativos con su respectivo rango e interpretación del eslabón:

**Tabla 12** Rango de interpretación para una actividad principal.

Número	Color	Rango	Interpretación
5	Verde	3,53 a 4,4	Ventaja competitiva
4	Azul	2,65 a 3,52	Potencial ventaja competitiva
3	Amarillo	1,77 a 2,64	Regular
2	Naranja	0,89 a 1,76	Debilidad menor
1	Rojo	0,00 a 0,88	Debilidad mayor

**Nota:** Elaborado por autora basado en Vásquez et al. (2020).

En la tabla 13 se encuentra el rango de interpretación para una actividad secundaria se describe el número, el color asignado según el rango y la interpretación.

**Tabla 13** Rango para interpretación para una actividad secundaria.

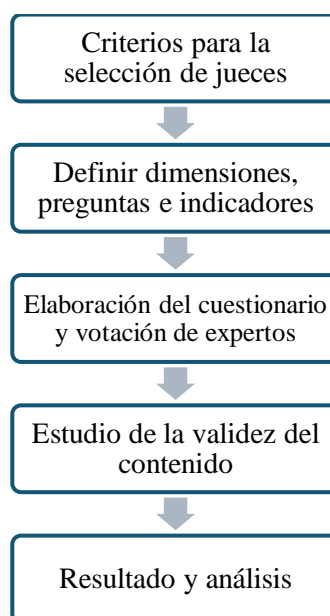
Número	Color	Rango	Interpretación
5	Verde	4,5 a 5,5	Ventaja competitiva
4	Azul	3,4 a 4,4	Potencial ventaja competitiva
3	Amarillo	2,3 a 3,3	Regular
2	Naranja	1,2 a 2,2	Debilidad menor
1	Rojo	0,00 a 1,1	Debilidad mayor

**Nota:** Elaborado por autora basado en (Vásquez et al., 2020)

#### 2.5.4. Validación del instrumento

V de Aiken es una técnica para cuantificar la validez del contenido de cada ítem a un contenido evaluado a N expertos Flores & Terán, (2022). Se tomó en cuenta el criterio de 5 expertos, el coeficiente de V de Aiken indica el grado de acuerdo entre los jueces respecto a la adecuación del ítem, si es mayor a 0.7 se considera válido, si es menor se encuentra en la necesidad de reconstruir el ítem o reformular la pregunta Best et al., (2021). Este coeficiente es utilizado para validar el contenido del cuestionario, se asumen valores de 0 a 1, pueden ser valoraciones dicotómicas o politómicas (Robles, 2018).

**Figura 10** Procedimiento de validación.



**Nota:** Elaborado por autora basado en (Flores & Terán 2022).

- **Criterios para la selección de jueces:** se seleccionaron 5 expertos especializados en el tema, se tomaron en cuenta aspectos como la función actual del juez o experto, lugar donde ejerce actualmente y sus actividades profesionales.
- **Definir dimensiones, preguntas e indicadores:** El cuestionario se conformó por dos variables, la cadena de valor como variable independiente se tomaron en cuenta dimensiones como: las actividades primarias y secundarias, un total de 9 preguntas, y en la variable dependiente ventajas competitivas se tomaron en cuenta tres dimensiones tales como liderazgo en costo, diferenciación y enfoque o segmentación con 6 preguntas, se evaluaron criterios de categorías como suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.
- **Revisión del experto:** el experto realizó la validación de las categorías con una escala Likert.

- **Estudio de validez de contenido:** se calculó el coeficiente de V de Aiken de cada ítem, por categoría y en general.
- **Resultado y análisis:** se analizó cada uno de los coeficientes de V de Aiken en cada pregunta para completar la validación del cuestionario.

### 2.5.5. Confiabilidad del instrumento

Es el grado en el que un instrumento que consta de varios ítems mide una muestra de la población, se refiere al grado en que una medida se encuentre libre de errores, Para la fiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach, donde se considera que si es mayor o igual a 0.8 el instrumento es fiable, si es menor a esa cantidad no lo es Cuchillo & Cuchillo, (2021). Para obtener el coeficiente se utilizó el software IBM SPSS Statistic 25 mediante una licencia gratuita de estudiantes con una duración de 30 días.

En la tabla 14 se encuentran los criterios para la evaluación mediante el alfa de Cronbach, el cual indica que un coeficiente mayor a 0.7 es aceptable, por ende, el cuestionario es fiable:

**Tabla 14** Criterio general de evaluación de Alfa de Cronbach.

<b>Ítem</b>	<b>Criterio</b>
Coeficiente alfa > 0.9	Es excelente
Coeficiente alfa > 0.8	Es bueno
<b>Coeficiente alfa &gt; 0.7</b>	<b>Es aceptable</b>
Coeficiente alfa > 0.6	Es cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5	Es pobre
Coeficiente alfa > 0.5	Es inaceptable

**Nota:** Elaborado por autora basado en (Cuchillo & Cuchillo 2021).

## 2.6. Variables del estudio

En una investigación cuantitativa es importante considerar las variables y analizarlas debido a que facilitan la medición, cálculo y levantamiento de datos, además de establecer la relación que existe entre ellas (Hernández et al., 2018).

- **Variable Independiente:** Cadena de valor.
- **Variable Dependiente:** Ventajas competitivas.

En la tabla 15 se muestra la operación de variables, con respecto a la variable independiente cadena de valor y la dependiente ventajas competitivas, se definió la dimensión de las variables a estudiar, se realizaron subdimensiones y las respectivas preguntas con sus técnicas e instrumentos. En la variable independiente “Cadena de valor”, se tomaron en cuenta dos dimensiones: actividades primarias y actividades secundarias; estas a su vez se dividieron en subdimensiones.

Las actividades primarias se dividieron en 5 subdimensiones las cuales son: logística interna o externa, operaciones, logística externa o de salida, marketing y ventas y servicio postventa. Las actividades de apoyo se dividieron en 4 subdimensiones como: infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras o adquisiciones, con un total de 9 preguntas en la variable independiente.

Con respecto a la variable dependiente “Ventajas competitivas”, se establecieron tres dimensiones, las cuales fueron: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmentación; éstas, a su vez, se dividieron en dos subdimensiones, cada una. La ventaja competitiva liderazgo en costo se dividió en dos subdimensiones: precio del producto y costos, con respecto a diferenciación, se dividió en calidad y producto y la última ventaja competitiva, segmentación o enfoque se dividió en ubicación y preferencias, con un total de 6 preguntas en esta variable.

### 2.6.1. Operación de variables

**Tabla 15** Operación variables; Cadena de valor y ventajas competitivas.

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Preguntas	Instrumento
Variable independiente: <b>Cadena de valor</b>	Un conjunto de actividades que se realizan en una empresa u organización que es capaz de desarrollar u ofrecer un producto al consumidor o cliente final, Vásquez et al., (2020).	Actividades primarias	Logística de entrada o interna	¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)	Cuestionario Checklist
			Operaciones	¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?	
			Logística de externa o de salida	¿Se mantiene un control y registros de productos terminados entregados?	
			Marketing y ventas	¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?	
			Servicio postventa	¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?	
			Infraestructura	¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la visión y misión de la empresa?	
			Recursos humanos	¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?	
			Tecnología	¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?	
			Compras o adquisiciones	¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?	

<p>Variable dependiente: <b>Ventajas competitivas</b></p>	<p>Es una diferenciación de la empresa que sea de valor para sus clientes y para poder lograrla es necesario realizar acciones que permitan una mayor eficiencia ya sea por medio del suministro de bienes y servicios que los competidores o mejorar la habilidad para permanecer en el mercado.</p> <p>Aragón et al., (2020).</p>	<p>Liderazgo en costos</p> <p>Diferenciación</p> <p>Enfoque o segmentación</p>	<p>Precio del producto</p> <p>Costos</p> <p>Calidad</p> <p>Producto</p> <p>Ubicación</p> <p>Preferencias</p>	<p>¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?</p> <p>¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?</p> <p>¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes</p> <p>¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?</p> <p>¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?</p> <p>¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?</p>	<p>Cuestionario Checklist</p>
---	---	--	--	---	-------------------------------

**Nota:** Elaborado por autora.



## 2.7. Plan de recolección de datos

Para la recopilación de los datos se llevó el siguiente procedimiento, el cual está resumido en puntos importantes, se tomó en cuenta el cumplimiento de los objetivos específicos con cada una de las herramientas utilizadas, los cuales se detallan a continuación:

- Para el levantamiento de datos se realizó una encuesta que involucraron los 9 eslabones de la empresa, en primer lugar, se validó el instrumento mediante el juicio de expertos con ayuda del coeficiente V de Aiken, luego se analizó la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach.
- Se realizó la correlación de variables y comprobación de la hipótesis mediante el coeficiente de correlación de Pearson y se desarrolló la respectiva tabulación de resultados del cuestionario.
- Luego se realizó una lista de chequeo, el cual estaba compuesta de 59 preguntas que involucraron los 9 eslabones de la empresa, y se analizó con ayuda de una matriz de evaluación interna de la cadena de valor con el fin de conocer cada uno de los eslabones con debilidad mayor, menor y potenciales ventajas competitivas de la empresa mediante una escala Likert.
- Después de la evaluación, se identificaron las posibles ventajas competitivas, debilidades mayores y menores en la empresa. Posteriormente, se procedió a plantear soluciones a eslabones que presentaron dificultades en la CV de la empresa Wuilbusmar S.A.

## 2.8. Plan de análisis e interpretación de los resultados

**Tabla 16** Plan de análisis e interpretación de los resultados.

Nº	Objetivos específicos	Procedimientos	Instrumentos	Resultados
1	Determinar cada una de las fuentes de información que sean necesarias y que sustenten la temática relacionada con la cadena de valor y sus ventajas competitivas mediante el mapeo sistemático de la literatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda mediante mapeo sistemático de la literatura.</li> <li>Protocolo para selección de información</li> <li>Elección de base de datos y criterios de inclusión y exclusión</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la literatura mediante el mapeo sistemático</li> <li>Scopus, Dimensions y ScienceDirect</li> <li>Uso del Software Rayyan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de artículos científicos relevantes de la cadena de valor y ventajas competitivas</li> <li>Métodos, técnicas y herramientas para la evaluación de la cadena de valor.</li> </ul>
2	Establecer una metodología, para el diagnóstico del estado actual de la cadena de valor y el impacto que generan las actividades de valor en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar enfoque, diseño y procedimiento metodológico</li> <li>Elección de método, técnicas e instrumentos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional.</li> <li>Lista de chequeo</li> <li>Escala Likert</li> <li>Cuestionario</li> <li>Análisis de la cadena de valor</li> <li>Evaluación interna de la cadena de valor</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaleza y enfoque investigativo</li> <li>Plan de recolección de datos</li> <li>Elección de técnicas e instrumentos</li> <li>Obtención de datos para la investigación</li> </ul>
3	Proponer soluciones y estrategias de mejora a los eslabones que no agreguen valor en la empresa Wuilbusmar S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el proceso metodológico para levantar datos</li> <li>Realización de confiabilidad de resultados</li> <li>Analizar datos obtenidos de la evaluación.</li> <li>Identificación de posibles ventajas competitivas, eslabones con debilidad mayor o menor.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estadística descriptiva</li> <li>Tabulación de datos</li> <li>Interpretación de resultados</li> <li>Prueba de hipótesis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar datos obtenidos</li> <li>Identificar ventajas competitivas o posibles mejoras</li> <li>Elaborar soluciones de mejora para eslabones débiles</li> </ul>

**Nota:** Elaborado por autora.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Marco de resultados**

En primera instancia, se realizó una situación inicial, el cual indica datos, ubicación de la empresa y el lugar donde se realizó la investigación, luego se hizo un diagnóstico inicial de la misión y visión, después se describe el inventario de procesos que proporciona información del proceso de producción del empaque de pescado, luego se realizó la validez y confiabilidad del instrumento respectivamente, se hizo la correlación de las variables donde se comprobó que la evaluación de la cadena de valor afecta a las ventajas competitivas y se inició con la ejecución del estudio que empezó con un diagnóstico del análisis de la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A. y concluyó con la evaluación interna donde se clasificaron los estabones según la escala Likert establecida.

##### **3.1.1. Situación inicial**

La empresa Wuilbusmar S.A. está ubicada en la zona industrial de La Libertad, provincia de Santa Elena, es considerada una empresa pequeña y en proceso de crecimiento, brinda servicios de frío a personas externas y se dedica a la comercialización y exportación de pesca. Dentro de sus actividades está el servicio de frío a personas externas y la congelación de pelágicos escombroides y no escombroides. La principal materia prima es el pescado procedente de los puertos pesqueros de la zona como: Puerto Pesquero de Santa Rosa y Anconcito.

Wuilbusmar, labora en dependencia de los pedidos procesos por maquila, copackin, o compradores internacionales. Dentro de las actividades de la planta

procesadora de pescado congelado Wuilbusmar está: la recepción de pescado fresco, lavado, cortado o entero, escurrido, pesado, empackado, etiquetado y almacenado. En la figura 11 se muestra el logotipo que representa a la empresa Wuilbusmar S.A. el cual representa a esta organización (Wuilbusmar S.A., 2022).

**Figura 11** Logotipo de la empresa Wuilbusmar S.A.



**Nota:** Elaborado por la Comercializadora y conservadora de pescado Wuilbusmar S.A.

### **Ubicación de la empresa**

La Empresa Wuilbusmar S.A. está ubicada en la zona industrial de La Libertad, Provincia de Santa Elena. La empresa se dedica a la comercialización de pesca, acopio, transformación y comercialización de pescado, aplicando mecanismos para asegurar su calidad, desde su recolección o pesca hasta su comercialización.

**Figura 12** Ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A.



**Nota:** Obtenido de Google Earth

### **3.1.2. Diagnóstico situacional de la misión y visión**

La empresa Wuilbusmar cuenta con una visión y misión, pero esta requiere una leve estructuración, el cual se realizó en el eslabón infraestructura, el cual se presenta también como una propuesta de mejora en el apartado 3.3.4, donde se realizan las respectivas preguntas para la construcción de la misión y visión.

#### **Misión**

Wuilbusmar S.A. es una empresa dedicada a la importación y exportación de productos congelados empleando como materia prima principal productos frescos extraídos del mar con la finalidad de satisfacer al cliente, cuenta con productos pesqueros que cumplen con los estándares de calidad empleando normativa certificada como el HACCP y BPM para asegurar la inocuidad alimentaria.

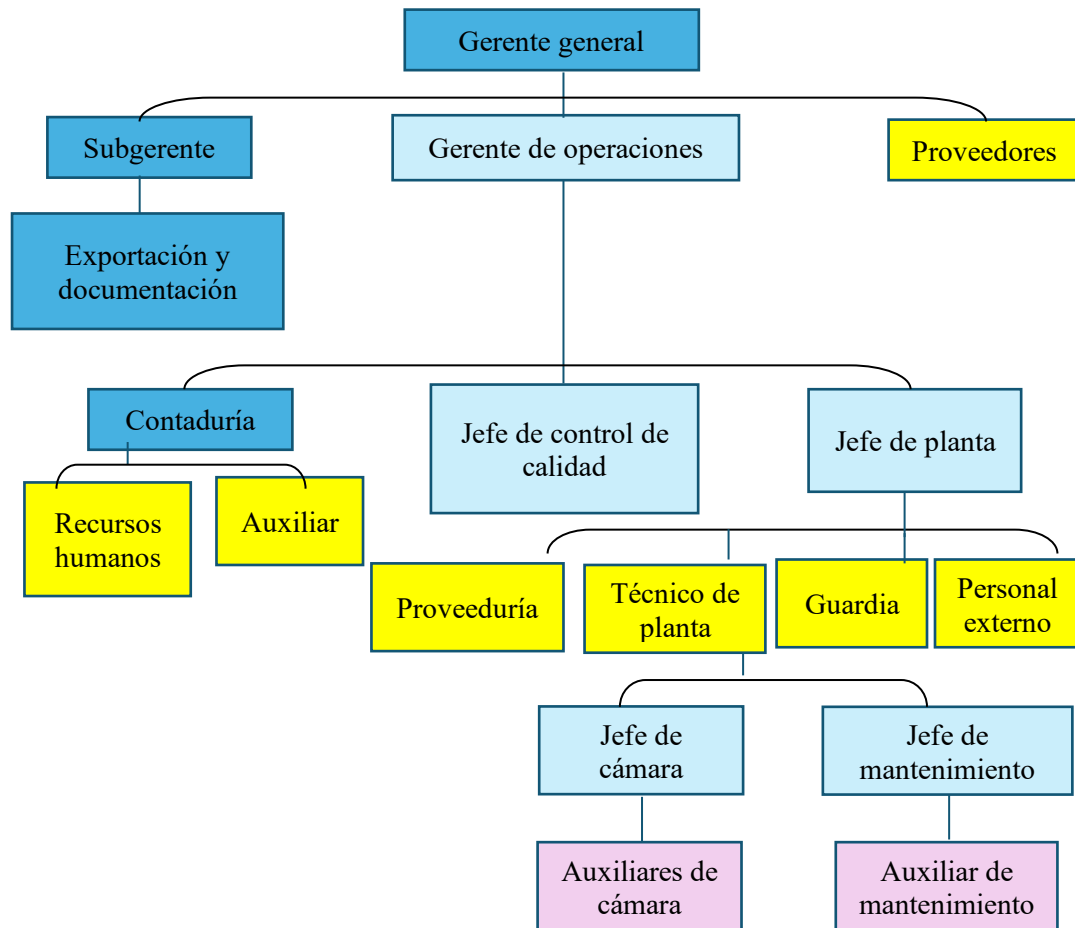
#### **Visión**

Ser una empresa sostenible que innove para alcanzar la mejora continua en el proceso y en la producción, de tal manera que busque nuevos horizontes para expandir la distribución a nuevos mercados en donde radica una demanda de nuestro producto en busca de clientes potenciales que reflejen una maximización de ingresos y por ende generar nuevas plazas de trabajo para la comunidad local.

#### **Organización estructural**

En la Figura 13 se encuentra el organigrama de la empresa Wuilbusmar S.A. el cual está constituido por un gerente general como máxima autoridad, un subgerente, gerente de operaciones como autoridad secundaria, esta empresa está conformada por 18 personas aproximadamente.

**Figura 13** Organigrama de la empresa Wuilbusmar S.A.



**Nota:** Elaborado por la Comercializadora y conservadora de pescado Wuilbusmar S.A.

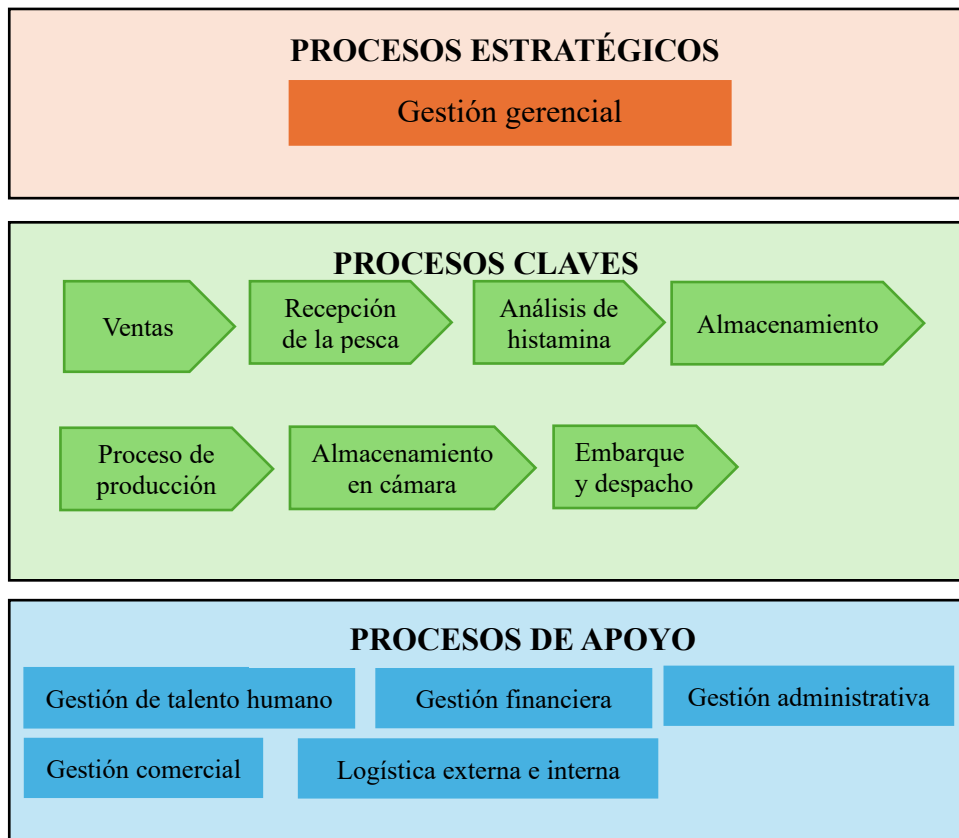
### **Inventarios de procesos.**

En el Anexo B se describe el inventario de procesos, el cual proporciona información del proceso productivo del empaque de pescado en la empresa Wuilbusmar S.A. El único proceso productivo desarrollado es del pescado especificado con código F, y sus respectivos subprocesos.

### **Mapa de procesos de la empresa Wuilbusmar S.A.**

En la figura 14 se describe el mapa de procesos de la empresa Wuilbusmar S.A. el cual es una técnica usada para planificar el trabajo y procesos de forma visual, se describen los pasos individuales en un proceso, se identificaron procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

**Figura 14** Mapa de procesos actuales.



**Nota:** Elaborado por autora basado en (Wuilbusmar S.A. 2022).

### 3.1.3. Descripción del proceso productivo

#### Recepción

El pescado se recibe en grandes tinas con hielo para mantener el producto fresco para que tenga mayor duración y no se descomponga, se califica, codifica el lote que le corresponde y se realiza un análisis organoléptico. Se almacena en temperaturas entre 0 y 2° C en caso de ser especies pequeñas sobre pallet, para especies grandes cubriendo con una capa de hielo de 5 cm. El producto permanece en la sala de proceso hasta su respectivo procesamiento, en menos de 24 horas, el inspector de control de calidad verifica la temperatura.

### **Análisis de histamina**

Este es un proceso muy importante, puesto que permite determinar el grado de toxicidad de la materia prima, si el producto contiene >10 ppm es rechazado, caso contrario, es dirigido para su proceso. El producto es tratado con diferentes reactivos, hasta la formación de un compuesto fluorescente, que finalmente se determina por el método de micro-elisa.

### **Almacenamiento en tinas plásticas**

Si la pesca no es procesada inmediatamente, se almacena en tanques con hielo a temperaturas de 0° y 2°C al tratarse de especies pequeñas y sobre pallet en caso de especies grandes, cubriendo el producto con una capa de hielo de 5 cm. El producto permanecerá almacenado en la sala de proceso hasta ser procesado en un tiempo no mayor de 24 horas. Se controla el tiempo de almacenamiento y la temperatura hasta recibir orden de procesamiento.

### **Clasificación**

Cuando la pesca tiene menos de 4.4°C, se procede a movilizar el producto en gavetas a través de montacargas al área de producción, luego se distribuye el producto sobre mesas metálicas donde el pescado es clasificado por tallas dependiendo de la especie que ingresa a la planta.

### **Área de subproducto**

El desperdicio se coloca en gavetas grises y se coloca en el cuarto de subproducto con el fin de evitar contaminación en la sala de proceso. Cuando finaliza el proceso, cada proveedor se lleva el subproducto.



### **Pesaje**

Concluida la clasificación del producto con su respectiva talla, se coloca en bandejas plásticas o gavetas caladas, el peso de cada bandeja de plástico oscila entre 10,4 y 10,7 kg.

### **Lavado**

Se sumerge el producto en agua con hielo que debe estar a una temperatura de 0°C y 2°C, el agua mantiene un residual de cloro de 1.5 ppm suficiente para mantener la desinfección del producto y es cambiada con una frecuencia entre 10 y 15 minutos, dependiendo de la especie y acabado de producto.

### **Envasado**

El producto es colocado en bandejas de plástico o gavetillas y llevan láminas o fundas de polietileno como protección, esto hace que el producto no tenga contacto directo con el plástico, son colocados en coches o pallets para ingresar a los túneles de congelación.

### **Congelación en túnel**

Luego se procede a colocar en gavetillas o bandejas plásticas y se los ubica en los coches para ingresar a los túneles de congelación hasta que alcance un mínimo de temperatura (-18° C) en el producto, el tiempo máximo para que se consiga esta temperatura es de 18 horas.

### **Glaseo**

Previo al empaque se realiza un glaseo el cual consiste en introducir el pescado de acuerdo a su presentación en agua a 0°C por 2-3 segundos, el agua mantiene un residual de cloro de 1.5 ppm, luego de confirmar el peso del pescado o por especificación del cliente.

### **Empacado**

Se realiza en cajas de cartón, sobre una funda plástica o en sacos amarrados, dependiendo de la preferencia del cliente. En caso de empaçado en cajas, se cierran con cinta de embalaje y se rotulan con la información necesaria del cliente. Las cajas son colocadas manejando procedimientos de almacenamiento sobre pallets plásticos. En caso de empaçado en sacos, este debe tener fundas plásticas, cosidas o embaladas con cinta.

### **Almacenamiento en cámara.**

Una vez empaçadas las cajas son colocadas en lotes en las cámaras de mantenimiento de productos terminados, donde permanecerán hasta su despacho a temperatura inferior de  $-18^{\circ}\text{C}$ .

### **Embarque y despacho.**

Previo a la estiba de las cajas en el interior de un vehículo o contenedor, se procede a la verificación de la limpieza y sanitización de este medio de transporte, libre de óxido, suciedad y residuos. Luego de la comprobación de cumplimiento de especificaciones del producto, circulación de aire y la temperatura requerida en el transporte, se da la orden de estiba.

## **3.2. Validez de los instrumentos de investigación utilizados**

### **Criterio para la selección de jueces.**

Se seleccionaron 5 jueces para la validación mediante el coeficiente de V de Aiken, los expertos se describen en la tabla 17 sus nombres y los años de experiencia que poseen, se desempeñan como docentes, colaboraron con sus puntos de vista acerca de las preguntas del cuestionario.

**Tabla 17** Expertos para la validación del instrumento.

	<b>Expertos</b>	<b>Experiencia</b>
<b>Juez 1</b>	Ing. Frankling Reyes Soriano	20 años
<b>Juez 2</b>	Ing. Alanso Pirela Añez	40 años
<b>Juez 3</b>	Ing. Marco Bermeo García	15 años
<b>Juez 4</b>	Ing. Jorge Lucín Borbor	30 años
<b>Juez 5</b>	Ing. Darwin Jaque Puca	12 años

**Nota:** Elaborado por autora.

- **Definir dimensiones, preguntas e indicadores.**

Se identificaron nueve dimensiones en la cadena de valor, entre ellas fueron: logística interna, operaciones, logística externa o de salida, servicio postventa, marketing y ventas, como actividades secundarias están: la infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras o adquisiciones, en la variable dependiente se analizó el precio del producto, costos, calidad, producto, ubicación y preferencias.

El cuestionario se conformó por 15 preguntas encontradas en el Anexo G. Se analizaron cuatro categorías como la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, se muestran en el Anexo J donde están los criterios que evaluaron los expertos con sus respectivas calificaciones.

### **Revisión del experto.**

Los expertos realizaron su calificación de cada ítem, mediante una escala Likert; 1 no cumple con el criterio, 2 bajo nivel, 3 moderado nivel y 4 alto nivel, ver el Anexo J se encuentra cada categoría con su respectiva calificación.

- **Estudio de validez de contenido.**

La validez del contenido se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$V = \frac{\bar{x} - l}{k}$$

La validación de este instrumento fue mediante respuestas politómicas,  $\bar{x}$  es el promedio de las calificaciones de los jueces por ítems, l es la puntuación más baja

usada en la escala Likert y K es la resta entre el mayor y menor puntaje de la escala usada (Caycho, 2018).

- **Resultado y análisis**

Se estableció que el coeficiente de Aiken debe ser mayor a 0,8. En el Anexo F se observan los ítems; ninguno estuvo por debajo del valor establecido, el valor por categorías fue el siguiente: 0,991 en suficiencia, 0,996 en la claridad, 0,996 en la coherencia y 0,996 en la relevancia, se obtuvo un coeficiente total de 0,994, donde los valores mayores o iguales a 0,8, se consideran válidos.

### 3.2.1. Confiabilidad del instrumento

El alfa de Cronbach sirve para evaluar la consistencia interna de la prueba, el cual indica la inter-correlación de las variables en una encuesta, en la fiabilidad de este valor, oscila entre 0 y 1 mientras más cercano a 1 se encuentre, indica que existe mayor consistencia interna Torres, (2021). El cálculo de la fiabilidad se realizó en Software IBM SPSS con una versión para estudiante con duración de 30 días, el valor que se obtuvo fue de 0,902, donde según la tabla 14 el valor es excelente.

En la tabla 18, procesamiento de datos, se muestra el total de personas para el censo el cual da a conocer que se verificó el 100% de la información:

**Tabla 18** Procesamiento de datos.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	18	100%
	Excluido	0	0%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

Para el análisis de la fiabilidad del instrumento, se analizaron 15 preguntas, 9 de la variable independiente “Cadena de valor” y 6 de la variable dependiente

“Ventajas competitivas”, las preguntas se midieron mediante una escala Likert del 1 al 5, en la tabla 19 se describió el cálculo del Alfa de Cronbach:

**Tabla 19** Resultado del Alfa de Cronbach.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.902	15

**Nota:** Elaborado por autora.

### **3.2.2. Correlación de variables**

Para la correlación de variables se utilizó el coeficiente de Pearson, el cual expresa la asociación o relación de las variables estudiadas de manera analítica, la investigación presenta un censo, donde se tomó en cuenta a menos de 30 personas, en este caso 18 que conforman la empresa Wuilbusmar S.A. Para la prueba de hipótesis se utilizó la correlación entre las dos variables.

**VI:** Cadena de Valor.

**VD:** Ventajas competitivas.

#### **Hipótesis nula.**

- **Ho:** La evaluación de la cadena de valor no afecta a las ventajas competitivas en la empresa Wuilbusmar S.A.

#### **Hipótesis alternativa.**

- **Ha:** La cadena de valor afecta a las ventajas competitivas en la empresa Wuilbusmar S.A.

#### **Comprobación de la hipótesis**

Para la interpretación del coeficiente de Pearson se tomaron en cuenta valores los más cercanos a 1, esto significa que tienen una correlación fuerte positiva, y los

valores menores a 1 indican correlación débil o nula, con un nivel de significancia de  $p < 0.05$  para ser estadísticamente significativo (Zúñiga et al., 2022).

En la tabla 20 se muestra el resultado de la correlación de variables, el cual fue de 0,859, es un valor cercano a 1, por ende, existe correlación positiva y fuerte, el valor significativo es menor a 0,05, dando como resultado una correlación confiable entre las variables.

**Tabla 20** Correlación de Pearson.

		<b>Correlaciones</b>	
		VI	VD
<b>VI</b>	Correlación de Pearson	1	,859**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	18	18
<b>VD</b>	Correlación de Pearson	,859**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	18	18

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Elaborado por autora.

Una vez analizados estos resultados, se puede concluir que se rechaza  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , y se establece que “La evaluación de la cadena de valor afecta a las ventajas competitivas en la empresa Wuilbusmar S.A.”, por ende, se plantea la propuesta para evaluar la CV.

### 3.3. Propuesta para evaluación interna de la cadena de valor

#### 3.3.1. Análisis situacional inicial de la CV de Wuilbusmar S.A.

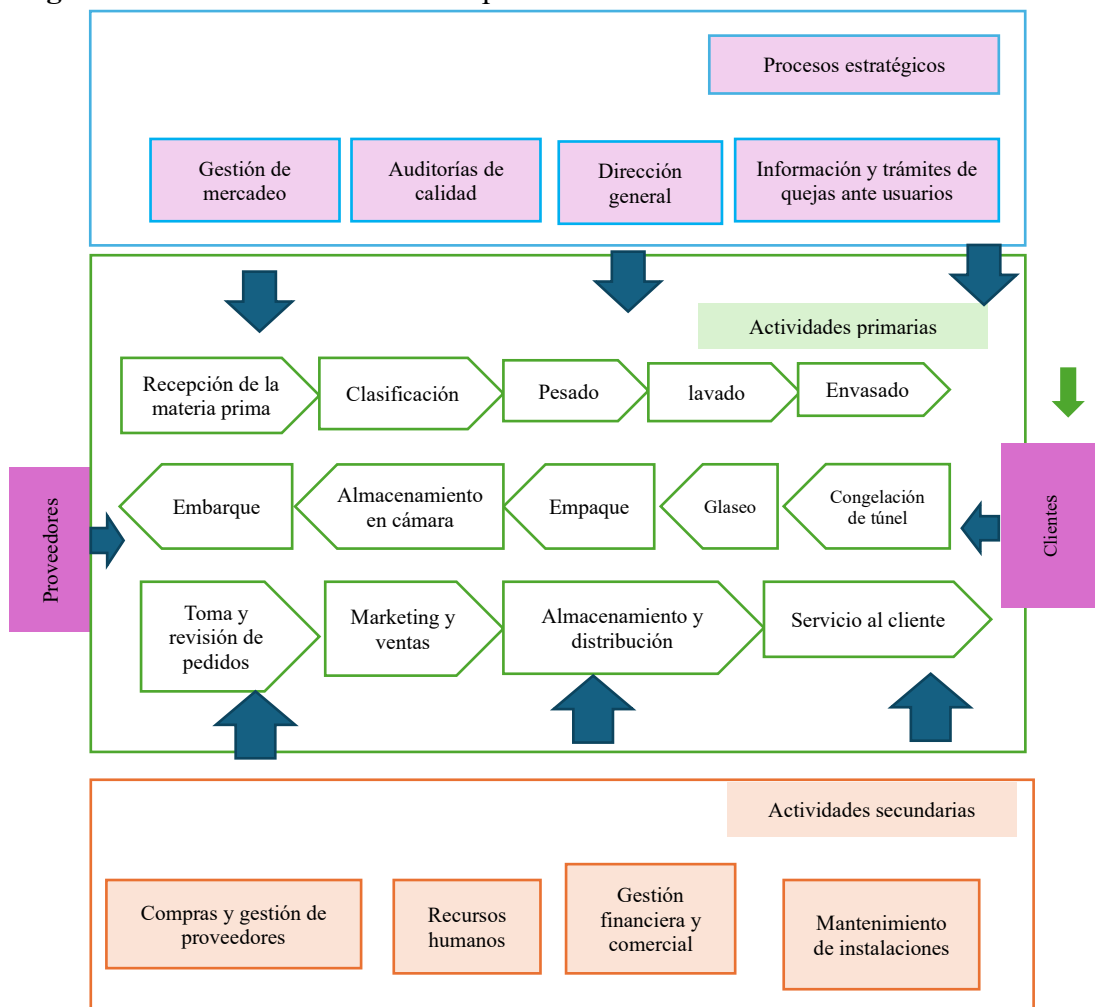
El análisis de la cadena de valor es aquella que permite identificar cada uno de los pasos y eslabones para evaluar desempeños e identificar ventajas competitivas Ricardo et al., (2020). Cada etapa es considerada un eslabón y cada relación coordinada entre ellos se llaman encadenamientos, este análisis es con la finalidad de

tener el valor agregado por eslabón e identificar cada una de las actividades que conforman la empresa Wuilbusmar S.A. (Mosquera & López, 2017).

### Descripción de la cadena de valor de la empresa Wuilbusmar S.A.

Se describen cada uno de los procesos y actividades que generan valor en la empresa Wuilbusmar S.A como lo muestra la Figura 15, la cadena de valor se considera una propuesta teórica que permite describir actividades que realiza una empresa para producir un bien o servicio para identificar y crear ventajas competitivas al crear valor para el cliente final (González et al., 2020).

**Figura 15** Cadena de valor de la empresa.



**Nota:** Elaborado por autora basado en (Wuilbusmar S.A. 2024).

## Actividades Primarias

### Logística interna

Wuilbusmar S.A. cuenta con un área de recepción de materia prima que ingresa a través de una puerta metálica, se movilizan con ayuda de 5 montacargas con capacidad de 2,5 Ton c/u y 2 balanzas romanas de 300kg y de 400 kg.

En la tabla 21 se encuentran los principales insumos para el producto terminado, el principal producto es el pescado empacado en cajas de 20kg y 10kg.

**Tabla 21** Principales insumos de la empresa Wuilbusmar S.A.

Insumos	
Nombre	Precio Unitario
Marquetas de hielo	3,50
Cajas de cartón 20 kg	0,99
Cajas de cartón 10 kg	0,70
Sacos	0,35
Láminas plásticas	0,27
Marcadores	0,70

**Nota:** Elaborado por autora.

Entre las principales especies que Wuilbusmar S.A. ofrece se encuentran la botella para consumo humano y la botella clase B utilizada para carnadas, en la tabla 22 se encuentran los principales productos que ofrece la empresa en el primer trimestre del año 2023, se describen las toneladas de cada producto y su precio unitario.

**Tabla 22** Principales productos de Wuilbusmar S.A.

Materia prima		
Producto	Toneladas	Precio Unitario
Botella ( <i>Auxis rochei</i> )	816t	\$1100
Calamar ( <i>Dosidicus Gigas</i> )	132,2t	\$1250
Pámpano ( <i>Peprilus medius</i> )	34,3t	\$2200
Morenillo ( <i>Scomber japonicus</i> )	229t	\$1150
Hojita ( <i>Chloroscombrus orqueta</i> )	19,7t	\$1900
Sierra ( <i>Pristis pectinata</i> )	11,09t	\$1850
Pata seca ( <i>Euthynnus Lineatus</i> )	27t	\$1450
<b>Total</b>	<b>1072t</b>	<b>\$10900</b>

**Nota:** Elaborado por autora.



## Operaciones

Una vez que la materia prima es ingresada a la planta, se realiza la clasificación por tallas del pescado o producto, luego es pesado, lavado y envasado. En la segunda etapa se lleva el producto al túnel donde permanece hasta alcanzar la temperatura adecuada, se procede a realizarse el glaseo y empaque para ser llevado a la cámara hasta ser embarcado. La producción promedio diaria de la empresa Wuilbusmar S.A. es de 72t y una producción anual de 8640 t.

En la tabla 23 se encuentran los precios que involucran las operaciones en la empresa, se recalca que la empresa trabaja por oscura, es decir, 20 días al mes. Se dividen en tres procesos principales, los cuales son descritos a continuación:

**Tabla 23** Principales costos de las operaciones.

<b>Cuadrilla de trabajo</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Proceso	\$977.7
Empaque	\$771.3
Embarque	\$550
Adicionales	\$60
EPP	\$150
Alimentación	\$81,50
<b>Total</b>	<b>\$2509</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

## Marketing y ventas

La empacadora Wuilbusmar S.A. es una pequeña empresa en crecimiento y destina aproximadamente entre un 2 % y 5 % de sus ingresos totales en estrategias de marketing y ventas, el cual cuenta con un sitio web donde se describe información acerca de los productos que ofrece y cada uno de los contactos para mantener la comunicación con los clientes.

## **Logística externa**

Wuilbusmar S.A. realiza exportaciones a otros países, entre sus principales destinos se encuentran Perú, Colombia, China, Portugal, África, entre otros. Entre los principales costos radican: el flete marítimo o terrestre, el cual es el costo principal, abarca desde la distancia y hasta el tamaño del contenedor. Enviar un contenedor a China desde Ecuador está entre \$1235 y \$7550 aproximadamente, ya que estos dependen de la temporada, demanda y disponibilidad de buques.

- **Cargos portuarios:** son aquellos costos involucrados con la carga y descarga del contenedor en el buque, los costos van desde \$268 y \$578 por contenedor dependiendo del puerto, las tarifas al destino China van desde \$1970 a \$3500 por contenedor, también pueden aplicarse cargos portuarios según servicios adicionales que se requieran como inspecciones de carga, servicios de seguridad, entre otros.
- **Seguros de carga:** Todos los contenedores de la empresa poseen un seguro contra pérdidas y daños, este costo varía según el valor de la carga y el nivel de cobertura deseado, por lo general el seguro representa entre el 1 % y 2 % del valor de la carga.
- **Costos de documentación:** aquí se incluyen las tarifas, documentaciones de exportaciones y trámites administrativos necesarios de aduana. Entre las tarifas de exportación se encuentran entre \$1000 y \$ 2000 dólares, con respecto al destino China, los costos de documentación de exportación varían según el agente de carga o despachador de aduanas, oscilan entre \$100 y \$500 aproximadamente, además existen tarifas adicionales y están asociadas al uso de instalaciones portuarias y se encuentran valorizadas entre un rango de \$50 a \$200 dólares.

- **Costos de almacenamiento y manipulación:** estos costos se toman en cuenta cuando el contenedor se encuentra en la etapa de su entrega final y requiere de una manipulación adicional, estas tarifas van desde \$50 a \$250 dólares por día dependiendo del tamaño y ubicación.

En la tabla 24 se describen algunos de los costos de salida de contenedor de la empresa. Han sido divididos en seis importantes puntos entre ellos tenemos a: inspecciones de contenedor, básica de sellado, candado satelital, almacenamiento de cajas e inspección y acompañamiento del contenedor. De igual manera, los costos involucrados en la inspección de reembarque y el despacho e inspección, los cuales se describen a continuación:

**Tabla 24** Costos de salida de contenedor de la empresa.

<b>Costos logística externa</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Precio</b>
Inspecciones de contenedor	\$644.6
Inspección básica y candado satelital	\$350.1
Almacenaje de cajas	\$20.45
Inspección y acompañamiento de contenedor	\$414.8
Inspección reembarque	\$109.25
Despacho e inspección	\$ 96.6
Otros	\$106.78
<b>Total</b>	<b>\$1742.58</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 25 se encuentran descritas las principales especies que fueron exportadas en el último trimestre del año 2023, de igual manera el principal producto de salida es la botella, seguida de la hojita y el pámpano, se describe el producto con sus respectivos nombres científicos, seguido de las toneladas y su precio unitario.

**Tabla 25** Salida de materia prima.

<b>Costos logística externa</b>		
<b>Botella (<i>Auxis rochei</i>)</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Precio Unitario</b>
Calamar ( <i>Dosidicus Gigas</i> )	747t	\$1100
Pámpano ( <i>Peprilus medius</i> )	95t	\$1250
Morenillo ( <i>Scomber japonicus</i> )	27.4t	\$2200
Hojita ( <i>Chloroscombrus orqueta</i> )	208,4t	\$1150
Sierra ( <i>Pristis pectinata</i> )	12,5t	\$1900
Pata seca ( <i>Euthynnus Lineatus</i> )	9,8t	\$1850
<b>Total</b>	<b>20,1t</b>	<b>\$1450</b>
<b>Total</b>	<b>869.4t</b>	

**Nota:** Elaborado por autora.

### **Servicio Postventa**

Este servicio brinda atención al cliente después de haber adquirido los productos de la empresa, entre ellos se incluye la gestión de reclamos, ya sea de la calidad de producto, problemas de entrega o consultas de productos o información nutricional o cualquier otro problema relacionado con el producto que se adquirió.

Entre los principales costos se tiene: al personal de atención al cliente, el cual se comunica por correo, llamada o chat en línea, en los costos están los salarios, beneficios, capacitación y desarrollo, la infraestructura tecnológica, el cual involucra costo de un software de gestión o líneas telefónicas, donde se atiende reclamos de productos o sugerencias de los clientes.

En la tabla 26 se muestran los costos de servicio al cliente donde se toma en cuenta una persona para el servicio postventa, dando como resultado un valor aproximado de \$980 dólares. Se tomaron en cuenta 4 actividades principales con sus respectivos costos, los cuales se encuentran descritos a continuación:

**Tabla 26** Costos Servicio postventa de la empresa.

<b>Costos post venta</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Salario al personal	\$460
Infraestructura tecnológica	\$50
Gastos de logística	\$70
Capacitación	\$400
<b>Total</b>	<b>\$980</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

### **Actividades secundarias**

#### **Infraestructura**

Este eslabón se encuentra formado por todas las instalaciones físicas, equipos y recursos para llevar a cabo los procesos de la pesca, está diseñada con el objetivo de garantizar que los procesos se realicen según los estándares de calidad e inocuidad alimentaria, entre los más comunes en la empresa Wuilbusmar S.A. se describen a continuación:

- **Instalaciones de producción:** la comercializadora de pescado Wuilbusmar S.A. ha invertido aproximadamente \$1.634.456 en la construcción de la empresa, donde se incluyen áreas de recepción, áreas de proceso, túneles, cámara de mantenimiento e instalaciones de equipos, entre otras. Cuenta con 12 túneles con una capacidad de 6 t cada uno, y dos cámaras de mantenimiento, una con capacidad de 400 t y otra de 600 t, y un silo de hielo que produce hasta 6 t de hielo en escama.
- **Equipos de procesamiento:** para realizar sus distintos procesos, la empresa ha adquirido varios equipos como mesa de limpieza, cuchillos, balanzas, gavetillas, con el costo total de \$3.657 dólares aproximadamente.
- **Instalaciones de almacenamiento:** es el lugar donde se almacena la pesca antes de ser distribuida o exportada, en el cual la empresa Wuilbusmar ha

construido instalaciones de almacenamiento refrigerado con un costo total de \$350.080 aproximadamente.

- **Flota de transporte:** La empresa cuenta con vehículos para transportar el pescado desde los puertos hasta la empresa y distribuye productos, con un costo total de \$304.506 dólares estimados.
- **Tecnología y sistema de información:** la empresa cuenta con software que controla la temperatura de los túneles y cámaras, además de un sistema de seguimiento de sus productos, el costo total de este ítem es 27.000.

En la tabla 27 se muestra la descripción de los costos aproximados de la infraestructura de la empresa. Se han tomado en cuenta las instalaciones que se han construido como: producción, los equipos usados, las instalaciones de almacenamiento, los transportes que utiliza la empresa, la tecnología y sistema de información que maneja.

**Tabla 27** Total de costos de infraestructura.

<b>Costos de infraestructura</b>	
Instalaciones de producción	\$ 1,634,456.00
Equipos de procesamiento	\$ 3,657.00
Instalaciones de almacenamiento	\$ 350,080.00
Flota de transporte	\$ 304,506.00
Tecnología y sistema de información	\$ 27,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,319,699.00</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

### **Recursos humanos**

- **Salarios y sueldos:** La empresa cuenta con un personal de aproximadamente 18 personas en planta y de 25 en área de producción, los salarios cuentan con un sueldo básico que es decir un valor de 460 dólares con un aporte al seguro social del 9,45%, con máximo 8 horas de trabajo diarias y 40 por semana,

reciben el décimo tercero sueldo y décimo cuarto, existen vacaciones remuneradas, licencia de maternidad, paternidad y por enfermedad.

- **Capacitación y desarrollo:** La empresa Wuilbusmar S.A. cuenta con un estricto plan de capacitación donde se exponen temas como sensibilización, higiene y protocolos de bioseguridad, POES, primeros auxilios, HACCP, uso de EPP, entre otros.

### **Tecnología**

Los costos por tecnología pueden variar dependiendo de la empresa o el nivel de automatización, las necesidades de la empacadora y las tecnologías que utiliza. Wuilbusmar cuenta con sistema de control de calidad el cual garantiza la frescura, seguridad y calidad de sus productos, consta de equipos de monitoreo de temperatura, la empresa tiene sus respectivos instrumentos como lector de histamina y kits de Elisa.

La tecnología de trazabilidad garantiza la seguridad alimentaria en la empresa, el cual permite rastrear el origen y el destino de cada contenedor, se incluyen tecnologías como códigos de barras, identificación por radiofrecuencia (RFID).

### **Compras o adquisiciones**

En este eslabón implican las adquisiciones de materia prima, suministros y servicios necesarios para realizar las operaciones de procesamiento, empaque y distribución de la pesca, entre las principales compras y adquisiciones en este eslabón se encuentran:

- **Materias primas:** la materia prima esencial en Wuilbusmar es el pescado, aquí se establecen las relaciones con los proveedores, ya sea pesca directamente de pescadores locales, o mayoristas. Es esencial considerar la calidad, la frescura y la disponibilidad de la materia prima.

- **Equipos de procesamiento:** la empresa requiere una variedad de equipos para limpiar, filetear, cortar, empaclar y congelar la pesca, estos procesos involucran utensilios como cuchillos, láminas plásticas, entre otras.
- **Suministros de empaque:** son todos aquellos equipos que utiliza la empresa para asegurar y proteger la pesca durante el transporte y almacenamiento, los cuales incluyen bolsas para envasado al vacío, bandejas plásticas, cajas de cartón, etiquetas y materiales para el empaque.
- **Materiales de limpieza:** la empresa asegura la higiene y seguridad alimentaria, por ende, usa productos químicos y materiales de limpieza adecuados, entre ellos se encuentran: desinfectantes, detergentes, productos para el aseo personal y equipos de protección personal para sus trabajadores.
- **Servicios de mantenimiento:** es importante que los equipos de la instalación se encuentren en correcto funcionamiento, aquí se incluyen servicios de mantenimiento, reparación de equipos e instalaciones físicas.

### 3.3.2. Metodología para la evaluación interna

Para la evaluación de la cadena de valor se utilizó la metodología usada por Porter el cual indica que existen actividades principales y actividades de apoyo cruzadas mediante una matriz que permite describir y ponderar la relación de las actividades. Se hará uso de la escala Likert en las tablas 9, 12 y 13.

El cuestionario usado para la lista de chequeo es de González & Maldonado (2022) el cual brinda una herramienta para evaluar elementos de la cadena de valor de las pequeñas y medianas empresas, cuenta con un cuestionario para analizar los nueve eslabones de la CV en cualquier sector, esta herramienta se creó con el fin de tener un



instrumento de autoevaluación y comparación para crear fuentes de ventajas competitivas.

En la tabla 28 resultados del eslabón logística interna, se han realizado 5 preguntas, abordaron temáticas de un modelo de gestión de inventarios que están asociados con el almacenamiento de la materia prima de la empresa, no cuenta con un control de entrada de materia prima, la logística interna tuvo una ponderación total de 1, lo que indica que no existe un eslabón y es considerada una debilidad mayor, ha sido representada con un color rojo, por ende es vulnerable y afecta negativamente a la generación de valor en la cadena, se deben proponer soluciones.

**Tabla 28** Resultados de la evaluación del eslabón logística interna.

<b>Eslabón 1</b>			
<b>Logística interna</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos	✓		5
2. ¿Se controla la disponibilidad de materia prima, materiales, insumos; para que su falta no provoque interrupciones en la producción?		X	0
3. ¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario?		X	0
4. ¿Conoce su inventario real e inventario teórico?		X	0
5. ¿Cuenta con algún método de control de entrada de materia prima?		X	0
<b>Total</b>		<b>5</b>	
<b>Puntuación total</b>		<b>1</b>	
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Debilidad mayor</b>		

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 29 se muestran los resultados de la evaluación del eslabón operaciones, en esta sección se realizaron 5 preguntas relacionadas a las existencias de: estandarizaciones, inspecciones, medición del desempeño e identificación de costos y desperdicios en los procesos de producción que realiza la empresa, dando

como resultado una puntuación de 25 el cual indica que las operaciones representan una ventaja competitiva en la empresa y significa que posee características distintivas que van a permitir que la empresa se destaque y se distinga de los demás.

**Tabla 29** Resultados de la evaluación del eslabón operaciones.

<b>Operaciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿Se realizan controles o inspecciones durante la realización del producto?	✓		5
2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos?	✓		5
3. ¿Se mide el desempeño de los procesos productivos?	✓		5
4. ¿Se tienen identificados los costos de producción?	✓		5
5. ¿La organización ha identificado los desperdicios que genera?	✓		5
<b>Total</b>			25
<b>Puntuación total</b>			5
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Ventaja competitiva</b>		

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 30 se evaluaron 7 preguntas en la logística externa, donde se tomaron en cuenta si los productos terminados poseen con un seguro, tienen identificados los costos de mantenimiento, y si estos a su vez cuentan con un registro de productos no disponibles, se preguntó si se conoce acerca de cada uno de los costos de distribución. Al final, este eslabón se considera como un eslabón con potencial ventaja competitiva, el cual significa que la empresa debe aprovechar este recurso o capacidad, y si se usa adecuadamente, va a conducir al éxito de la empresa, los resultados de este eslabón se describen a continuación:

**Tabla 30** Evaluación del eslabón logística externa.

<b>Eslabón 3</b>			
<b>Logística externa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro?	✓		5
2. ¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados?	✓		5
3. ¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)?	✓		5
4. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados?	✓		5
5. ¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido?		X	0
6. ¿Se mantiene comunicación con los canales de distribución?	✓		5
7. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución?	✓		5
<b>Total</b>			30
<b>Puntuación total</b>			4.50
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Potencial ventaja competitiva</b>		

**Nota:** Elaborado por autora.

En el eslabón marketing y ventas se evaluaron 6 aspectos como: investigación de mercados, registro de los clientes, canales de comunicación y, por último, las campañas publicitarias a través de sus redes sociales, la puntuación fue de 20 puntos, como resultado se obtuvo 4, considerándose según la escala Likert un eslabón con potencial ventaja competitiva, representando por el color azul, el cual significa que la empresa tiene identificado su respectivo segmento de mercado. Además, posee registro de su propia marca y mantiene canales de comunicación con sus clientes, para una mejor comprensión, estos resultados se encuentran descritos en la tabla 31:

**Tabla 31** Evaluación del eslabón marketing y ventas.

<b>Eslabón 4</b>			
<b>Marketing y ventas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿Se realiza investigación de mercados?		X	0
2. ¿Se lleva un registro de los clientes?	✓		5
3. ¿Existen canales de comunicación con los clientes?	✓		5
4. ¿La organización tiene establecida una imagen corporativa?	✓		0
5. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y sus productos?	✓		5
6. ¿La organización utiliza redes sociales?	✓		5
<b>Total</b>		20	
<b>Puntuación total</b>		4.5	
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Potencial ventaja competitiva</b>		

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 32 se encuentran los resultados de la evaluación del eslabón servicio al cliente, se evaluaron 6 aspectos donde se tomó en cuenta si la empresa contaba con: un servicio postventa, garantía de sus productos pesqueros, un registro de reclamos y soluciones para que al final cuantificar estos costos asociados a este servicio, el eslabón obtuvo una puntuación de 20 puntos, al terminar con la evaluación el eslabón fue considerado según la escala Likert como una potencial ventaja competitiva y está representado por el color azul, significa que la empresa cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente y si mantiene un registro de reclamos, por lo que al contabilizarlos su principal objetivo es buscar solución a los problemas, los resultados de este eslabón del servicio al cliente se encuentran resumidos a continuación:

**Tabla 32** Resultado de la evaluación servicio al cliente.

<b>Eslabón 5</b>			
<b>Servicio al cliente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿La organización presta un servicio postventa (servicio al cliente)?	✓		5
2. ¿La organización brinda garantía de sus productos o servicios?	✓		5
3. ¿La organización mide la satisfacción del cliente?	✓		5
4. ¿La organización mantiene un registro de reclamos de los clientes?	✓		5
5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos?	✓		5
6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme?		X	0
<b>Total</b>			20
<b>Puntuación total</b>			4.5
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Potencial ventaja competitiva</b>		

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 33, evaluación del eslabón infraestructura, se tomó en cuenta si la empresa poseía con los siguientes elementos: un organigrama definido, un plan estratégico e inversiones, una visión y misión. Además, se abordaron temas como prácticas de responsabilidad social, contabilidad, políticas de seguridad, salud ocupacional y uso de EPP. Se obtuvo una puntuación de 3 considerándose un eslabón regular y significa que no existe una debilidad menor, ni ventaja competitiva. Por ende, se procede a potenciarlo, la empresa no cuenta con sistemas de gestión de calidad ni mucho menos con planes estratégicos. Los resultados de este eslabón se han descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 33** Evaluación del eslabón Infraestructura.

<b>Eslabón 6</b>			
<b>Infraestructura</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿Cuenta con un organigrama definido?	✓		0.5
2. ¿Posee un plan estratégico?		X	0
3. ¿Tiene definida la misión y visión de la organización?		X	0
4. ¿Están definidos los objetivos de la organización?		X	0
5. ¿La organización cuenta con un plan de inversiones?	✓		0.5
6. ¿La organización realiza prácticas de Responsabilidad Social?	✓		0.5
7. ¿Los objetivos concuerdan con la misión y visión de la empresa?		X	0
8. ¿La organización lleva contabilidad?	✓		0.5
9. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional?	✓		0.5
10. ¿Cuenta con equipos de seguridad para los trabajadores?	✓		0.5
<b>Total</b>		<b>3</b>	
<b>Resultado del eslabón</b>		<b>Regular</b>	

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tala 34 se muestran los resultados de la evaluación del eslabón recursos humanos, en las 10 preguntas se plantearon temáticas como: perfiles de los cargos, política de recursos humanos, selección y contratación del personal, planes de capacitación, evaluación del desempeño del personal, beneficios, incentivos y fijación de sueldos para sus trabajadores, se llegó a la conclusión que la empresa no cuenta con un plan de incentivos para sus trabajadores dando como resultado una puntuación de 4,5 considerándose como un eslabón de potencial ventaja competitiva representado con el color verde el cual significa que si existen políticas de RRHH, procesos de

selección del personal e interés por la inducción y capacitación de sus trabajadores, los resultados de la evaluación del eslabón se encuentran descritas en la siguiente tabla:

**Tabla 34** Resultados de la evaluación del eslabón Recursos humanos.

<b>Eslabón 7</b>			
<b>Recursos humanos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>
1. ¿Se cuenta con perfiles de cargo?	✓		0.5
2. ¿Existe una política de Recursos Humanos?	✓		0.5
3. ¿Se cuenta con procesos de selección o contratación de personal?	✓		0.5
4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo?	✓		0.5
5. ¿Se cuenta con planes de capacitación para el personal?	✓		0.5
6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal?	✓		0.5
7. ¿La organización ofrece algún plan de beneficios para sus colaboradores?	✓		0.5
8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos?		X	0
9. ¿Cuenta con políticas para la fijación de sueldos?	✓		0.5
10. ¿Existen políticas de despido?	✓		0.5
<b>Total</b>			<b>4.5</b>
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Potencial ventaja competitiva</b>		

**Nota:** Elaborado por autora.

En el eslabón tecnología se evaluaron 5 preguntas que abarcaron aspectos como el uso de internet, el principal medio de comunicación, uso de una página web, existencia de un departamento dedicado al área de investigación y desarrollo, se obtuvo como resultado una puntuación de 20, un total de 4 puntos el cual el eslabón es una potencial ventaja competitiva, por ende, se establece que cuenta con ideas acerca del desarrollo de sus productos, los resultados se encuentran resumidos en la tabla 35:

**Tabla 35** Resultados del eslabón tecnología.

<b>Eslabón 8</b>				
<b>Tecnología</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>	
1. ¿La organización tiene acceso a internet?	✓		5	
2. ¿Usa internet en los procesos de comunicación?	✓		5	
3. ¿La organización cuenta con una página web?	✓		5	
4. ¿La empresa dispone de correo electrónico?	✓		5	
5. ¿Existe un departamento o área de investigación y desarrollo?		X	0	
<b>Total</b>			20	
<b>Puntuación total</b>			4	
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Potencial ventaja competitiva</b>			

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 36 se muestran las preguntas evaluadas en el eslabón compras y adquisiciones, se abordaron temas como procesos definidos de compra, calidad de los insumos, selección y canales de comunicación con los proveedores, se obtuvo como resultado una ponderación de 4, el cual representa una potencial ventaja competitiva.

**Tabla 36** Resultados del eslabón Compras y adquisiciones.

<b>Eslabón 9</b>				
<b>Compras y adquisiciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Puntuación</b>	
1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido?	✓		5	
2. ¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos?	✓		5	
3. ¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores?		X	5	
4. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores?	✓		5	
5. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores para mejorar los procesos de compras?	✓		0	
<b>Total</b>			20	
<b>Puntuación total</b>			4	
<b>Resultado del eslabón</b>	<b>Potencial ventaja competitiva</b>			

**Nota:** Elaborado por autora.



## Resumen de resultados

En la tabla 37 se presenta el resumen de los 9 eslabones evaluados, el eslabón logística interna es considerado una debilidad mayor; el eslabón infraestructura es un eslabón regular donde no presenta ni ventaja competitiva, ni debilidad, pero sí puede ser mejorado.

**Tabla 37** Resumen de resultados de los 9 eslabones.

<b>Actividades primarias</b>		<b>Calificación según escala Likert</b>
<b>Eslabón 1</b>	Logística interna	<b>Debilidad mayor</b>
<b>Eslabón 2</b>	Operaciones	<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Eslabón 3</b>	Logística externa	<b>Potencial ventaja competitiva</b>
<b>Eslabón 4</b>	Marketing y ventas	<b>Potencial ventaja competitiva</b>
<b>Eslabón 5</b>	Servicio al cliente	<b>Potencial ventaja competitiva</b>
<b>Actividades secundarias</b>		
<b>Eslabón 6</b>	Infraestructura	<b>Regular</b>
<b>Eslabón 7</b>	Recursos humanos	<b>Potencial ventaja competitiva</b>
<b>Eslabón 8</b>	Tecnología	<b>Potencial ventaja competitiva</b>
<b>Eslabón 9</b>	Compras y adquisiciones	<b>Potencial ventaja competitiva</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

El eslabón de operaciones es considerado una ventaja competitiva, de manera que se realizan constantes inspecciones en el proceso de producción desde que entra la materia prima con exámenes organolépticos y control de histamina hasta su proceso de embarque.

El eslabón 4 correspondiente a marketing y ventas, después de la evaluación resultó como un eslabón con una potencial o posible ventaja competitiva, para potenciar este eslabón se deben realizar investigaciones de mercado e impulsar una imagen corporativa para la empresa Wuilbusmar S.A.

El eslabón 5 es considerado como una posible ventaja competitiva, pues la organización mide y registra la satisfacción del cliente, pero no establece costos

asociados a reclamos, con respecto al eslabón 7 recursos humanos no cuentan con un plan de incentivos para los empleados que contribuyan a la motivación y al mejoramiento del desempeño. Con respecto a la tecnología de la empresa, no existe un área que se encargue de la investigación acerca de nuevos procesos que ayuden a mejorar la calidad de los productos. En el último eslabón compras y adquisiciones no cuenta con mecanismos para seleccionar proveedores. Sin embargo, los productos como cartones y láminas son revisados para confirmar su buen estado para continuar con el proceso de empaque. Es necesario recalcar que se estableció oportunidades o estrategias de mejora al eslabón logística interna e infraestructura, con la modificación de la visión y misión.

En la tabla 38 matriz de ponderación de la cadena de valor, se relacionaron las actividades primarias (columnas) con las actividades secundarias (filas), en esta matriz se estableció un valor del 60% a las actividades primarias, es decir, 12 % a cada una de las 5 actividades principales y 40% a las de apoyo con una ponderación del 10 % cada una. En primer lugar, se sumó el total de los dos eslabones, luego cada valor se multiplicó por el porcentaje de cada actividad, es decir la calificación total del eslabón primario por 12% y la calificación de la actividad secundaria por 10%, se procedió a sumar así se obtuvo el valor de cada eslabón y se los clasificó con la escala Likert.

En la tabla 9, 12 y 13 se muestra la escala Likert con los respectivos rangos , además se realizó una descripción de la relación que tienen ambos eslabones, se puede deducir que esta matriz no solo es cuantitativa sino cualitativa, por lo que se deben establecer relaciones mediante una descripción de ambas actividades. En la siguiente tabla se describen las ponderaciones generales de la evaluación de la cadena de valor:

**Tabla 38** Matriz de ponderación de la cadena de valor.

Matriz para evaluar la cadena de valor		Actividades de soporte												
		Infraestructura			Manejos de recursos humanos			Desarrollo tecnológico			Adquisiciones			Total
		Actividades principales	Descríp.	10%	C	Descríp.	10%	C	Descríp.	10%	C	Descríp.	10%	C
<b>Logística de entrada</b>	12%	La capacidad y diseño de un almacén afecta a la cantidad de inventario que se pueda mantener en la empresa.	4	0.42	Contribuye con el manejo del personal que opera procesos logísticos internos.	4.5	0.47	Permite automatizar procesos, facilitar comunicación y mejorar la toma de decisiones.	5	0.52	Permite conocer procesos de adquisición, materia prima y distribución de productos dentro del almacén.	4	0.52	<b>1.93</b>
<b>Operaciones</b>	12%	Proporciona medios físicos y tecnológicos para realizar sus actividades diarias.	8	0.90	Se encarga de la gestión adecuada del personal para las operaciones.	8.5	0.95	Transforma, diseña y gestiona procesos operativos de la empresa.	9	1	Permiten la gestión adecuada desde la adquisición hasta la producción de productos terminados	9	1	<b>3.85</b>
<b>Logística de salida</b>	12%	Proporciona recursos físicos y tecnológicos para gestionar distribución y transporte de productos.	6	0.66	Contribuye con el manejo del personal que opera procesos logísticos externos	6.5	0.71	La tecnología permite adoptar ideas avanzadas para optimizar costos y tiempos de entrega.	7	0.76	Ambos eslabones permiten planificar y ejecutar las operaciones de la empresa	7	0.76	<b>2.89</b>
<b>Marketing y ventas</b>	12%	Brinda soporte físico, tecnológico y organizativo	7	0.78	Maneja el personal que se encarga de la promoción y venta de los productos.	7.5	0.83	Permite realizar mejores estrategias, ofertas y cerrar más ventas.	8	0.88	Garantizan que los clientes tengan productos atractivos y llamativos	8	0.88	<b>3.37</b>
<b>Seguimiento al cliente</b>	12%	Las instalaciones y la capacitación del personal brindan a los clientes apoyo y asistencia.	7	0.78	Maneja el personal encargado para la satisfacción al cliente.	7.5	0.83	Permiten una interacción más rápida, personalizada y eficiente.	8	0.88	Garantiza que los clientes se encuentren satisfechos con calidad del producto	8	0.88	<b>3.37</b>
<b>Total</b>	<b>60%</b>			<b>3.54</b>			<b>3.79</b>			<b>4.04</b>			<b>4.04</b>	

**Nota:** Elaborado por autora.

### 3.3.3. Propuesta de mejora para el eslabón logística interna

#### Objetivo del plan de mejora.

- Optimizar la gestión de inventarios mediante un modelo EOQ con el fin de reducir costos y asegurar la disponibilidad de productos pesqueros en la empresa Wuilbusmar S.A.

#### Situación actual de inventarios de materia prima.

Los productos que se tomarán en cuenta para proponer el modelo EOQ son las siguientes especies: Botella, botella clase b, calamar, pámpano, morenillo, hojita, y pata seca, estos productos son los más ofertados por la empresa. En primer lugar, se realizó un análisis de la situación de las ventas de la empresa en el año 2023 y luego se procederá a aplicar el modelo EOQ con las ventas y datos del año 2023 donde se demostrará la disminución de costos que representa una ventaja competitiva.

En la tabla 39 se describen los 8 productos más vendidos de la empresa en el año 2023, la botella es el principal producto de venta con aproximadamente 633.40 t, seguido del calamar con 447.94 t, y la botella clase b, el cual es utilizada como carnada con 447.94t.

**Tabla 39** Ventas de los productos de la empresa Wuilbusmar S.A. 2023.

Meses (2023)	Botella ( <i>Auxis rochei</i> )	Botella clase b ( <i>Auxis rochei</i> )	Calamar ( <i>Dosidicus Gigas</i> )	Pámpano ( <i>Peprilus medius</i> )	Morenillo ( <i>Scomber japonicus</i> )	Hojita ( <i>Chloro scombrus orqueta</i> )	Sierra ( <i>Pristis pectinata</i> )	Pata seca ( <i>Euthynnus Lineatus</i> )	Total, de venta mensual
Enero	57.60t	40.73t	42.02t	19.61t	24.37t	7.12t	9.57t	3.88t	204.91t
Febrero	57.85t	40.91t	42.21t	19.70t	24.48t	7.15t	9.62t	3.90t	205.82t
Marzo	57.39t	40.58t	41.87t	19.54t	24.28t	7.09t	9.54t	3.87t	204.17t
Abril	54.78t	38.74t	39.97t	18.65t	23.18t	6.77t	9.11t	3.69t	194.90t
Mayo	51.34t	36.31t	37.46t	17.48t	21.73t	6.35t	8.54t	3.46t	182.67t
Junio	49.87t	35.27t	36.39t	16.98t	21.10t	6.16t	8.29t	3.36t	177.43t
Julio	49.16t	34.77t	35.87t	16.74t	20.80t	6.08t	8.17t	3.31t	174.90t
Agosto	49.96t	35.33t	36.45t	17.01t	21.14t	6.18t	8.30t	3.37t	177.74t
Septiembre	51.63t	36.52t	37.67t	17.58t	21.85t	6.38t	8.58t	3.48t	183.70t
Octubre	52.11t	36.85t	38.02t	17.74t	22.05t	6.44t	8.66t	3.51t	185.39t
Noviembre	51.96t	36.74t	37.91t	17.69t	21.99t	6.42t	8.64t	3.50t	184.85t
Diciembre	49.74t	35.18t	36.29t	16.94t	21.05t	6.15t	8.27t	3.35t	176.97t
Total	<b>633.40t</b>	<b>447.94t</b>	<b>462.15t</b>	<b>215.67t</b>	<b>268.02t</b>	<b>78.30t</b>	<b>105.29t</b>	<b>42.70t</b>	<b>2253.5t</b>

**Nota:** Elaborado por autora basado en Wuilbusmar S.A. (2023).

En la tabla 40 se muestra el costo de las ventas estimadas en el año 2023, se estableció el costo por tonelada y se establecieron costos operacionales que se han especificado en el ítem 3.2 en el análisis de la cadena de valor. En esta tabla se describen tres aspectos importantes como el costo por tonelada, costo total y el precio por tonelada.

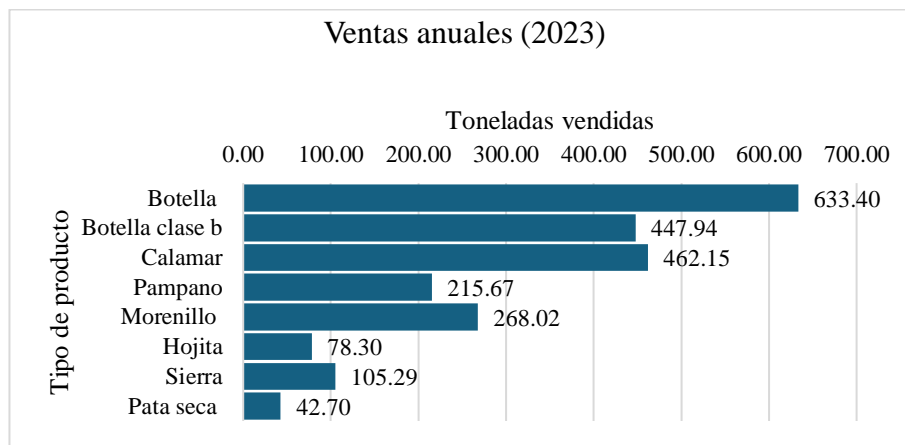
**Tabla 40** Costo de las ventas del año 2023 por especies.

Nº	Tipo de Producto	U	Ventas anuales (2023)	Costo por tonelada	Costo Total (2023)	Precio unitario por tonelada	Ventas totales (2023)
1	Botella ( <i>Auxis rochei</i> )		633.40t	\$ 825.00	\$ 522,552.37	\$ 1,100.00	\$ 696,736.50
2	Botella clase b ( <i>Auxis rochei</i> )		447.94t	\$ 657.00	\$ 294,296.20	\$ 876.00	\$ 392,394.94
3	Calamar ( <i>Dosidicus Gigas</i> )		462.15t	\$ 937.50	\$ 433,263.61	\$ 1,250.00	\$ 577,684.82
4	Pámpano ( <i>Peprilus medius</i> )		215.67t	\$ 1,650.00	\$ 355,853.85	\$ 2,200.00	\$ 474,471.80
5	Morenillo ( <i>Scomber japonicus</i> )	t	268.02t	\$ 805.00	\$ 215,752.75	\$ 1,150.00	\$ 308,218.22
6	Hojita ( <i>Chloroscombrus orqueta</i> )		78.30t	\$ 1,425.00	\$ 111,571.69	\$ 1,900.00	\$ 148,762.25
7	Sierra ( <i>Pristis pectinata</i> )		105.29t	\$ 1,295.00	\$ 136,353.06	\$ 1,850.00	\$ 194,790.09
8	Pata seca ( <i>Euthynnus Lineatus</i> )		42.70t	\$ 1,087.50	\$ 46,436.32	\$ 1,450.00	\$ 61,915.10
<b>Total</b>			<b>2253.4t</b>	<b>\$ 8,682.00</b>	<b>\$2,116,079.87</b>	<b>\$ 11,776.00</b>	<b>\$ 2,854,973.71</b>

**Nota:** Elaborado por autora basado en Wuilbusmar S.A. (2023).

En la figura 17, se establece un resumen de las ventas en la empresa en el año 2023, los principales productos vendidos son: la botella con 6.33.40 t, seguido del calamar con 462.15 t, en tercer lugar, la botella clase b con alrededor de 447.94 t, estos tres productos son los más importantes en la empresa. El morenillo con 447.94t, seguido del pámpano 215.57 t, la sierra con 105.29, la hojita con 78.30 t y la pata seca con 42.70 t, todos estos productos representan las ventas en la empresa.

**Figura 16** Resumen de las toneladas de pescado vendidas.



**Nota:** Elaborado por autora.

### **Análisis ABC de los productos almacenados**

Una vez evaluada la cadena de valor en el eslabón logística interna, con una puntuación de 1 se considera que es un eslabón con una debilidad mayor. Se tomaron en cuenta aspectos como el control de disponibilidad de materia prima, materiales e insumos, costos de almacenamiento y control del inventario. Se evidenció una problemática en este eslabón y se propuso realizar un método ABC para conocer las especies que forman parte del almacén.

Con la finalidad de controlar el almacén, han sido clasificados en función de las toneladas almacenadas, costos e inversión del inventario en el almacén, se han agrupado en tres categorías: A, B y C, representan el 10%, 20% y 70 % respectivamente, los productos encontrados en la categoría A son aquellos que representan los de mayor almacenaje y más inversión, la categoría B representa el volumen medio del almacén y los de la categoría C son los de menor volumen. Este modelo permitirá conocer el almacenaje en función de su clasificación.

**Tabla 41** Análisis ABC de productos almacenados.

Producto	Tonela das almace nadas	Costo Unitario por tonelada	Inversión	Inversión acumulada	Porcenta je de inversión acumula da	Zona	%
Botella ( <i>Auxis rochei</i> )	84.32t	\$ 825.00	\$ 69,566.77	\$ 69,566.77	25%	A	76%
Calamar ( <i>Dosidicus Gigas</i> )	61.53t	\$ 937.50	\$ 57,679.86	\$ 127,246.63	45%	A	
Pámpano ( <i>Peprilus medius</i> )	28.71t	\$1,650.00	\$ 39,179.30	\$ 166,425.93	62%	A	
Botella clase b ( <i>Auxis rochei</i> )	59.63t	\$ 657.00	\$38,760.87	\$ 205,186.80	76%	A	
Morenillo ( <i>Scomber japonicus</i> )	35.68t	\$805.00	\$ 28,722.90	\$ 233,909.70	86%	B	17%
Sierra ( <i>Pristis pectinata</i> )	14.02t	\$1,295.00	\$ 18,397.82	\$ 252,307.53	93%	B	
Hojita ( <i>Chlorosco mbrus orqueta</i> )	10.42t	\$1,425.00	\$ 11,726.37	\$ 264,033.90	98%	C	7%
Pata seca ( <i>Euthynnus Lineatus</i> )	5.68t	\$1,087.50	\$ 6,182.01	\$ 270,215.91	100%	C	
<b>Total</b>	<b>300.00t</b>		<b>\$270,215.91</b>				100%

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 42 se describe el resumen del análisis ABC para la empresa Wuilbusmar S.A., el 50% es decir, 4 productos representan a productos de la categoría A y representan el 76% de la inversión entre ellas están: la botella, el calamar, pámpano y la botella clase b , seguido del 25% de productos que pertenecen a la categoría B como lo son: el morenillo y sierra, ,representa el 17% de la inversión, y por último el 25% que forman parte de la categoría C y son la hojita y la pata seca, representa el 7% de la inversión que se encuentra en el almacén.

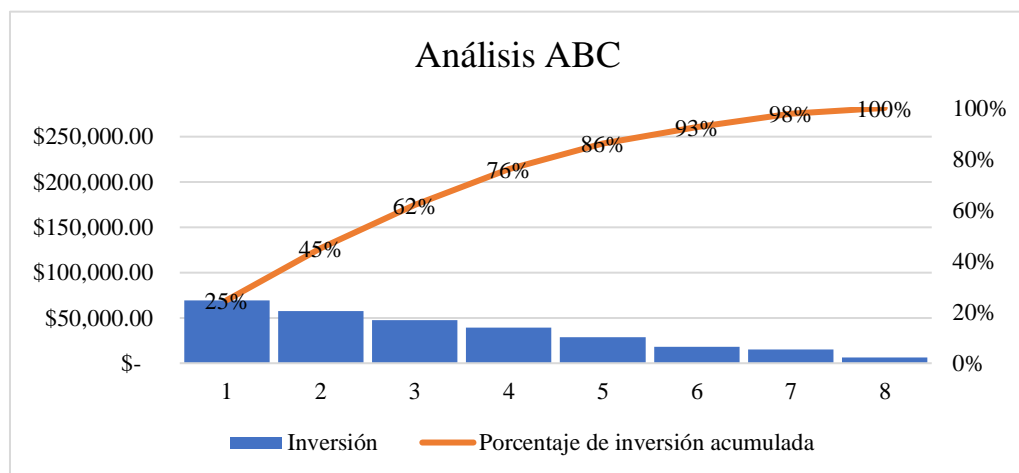
**Tabla 42** Resumen del análisis ABC.

Zona		Número de elementos	% de artículos	% acumulado	% de inversión	% Inversión acumulada
0-80%	A	4	50%	50%	76%	76%
80%-95%	B	2	25%	75%	17%	93%
95%-100%	C	2	25%	100%	7%	100%
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>			

**Nota:** Elaborado por autora.

Como lo indica, la Figura 18 representa un análisis ABC de los productos pesqueros que posee la empresa en los túneles de congelación, los cuales están en relación con los costos de inversión en el almacén, lo que permite conocer el inventario de la empresa y clasificar los productos que están acumulados en mayor cantidad. El producto que se encuentra en mayor cantidad es la botella, el calamar, el pámpano y la botella clase b, los cuales representan la categoría A, el morenillo y la sierra que corresponden a la clasificación B, la hojita y la pata seca que forman parte de la categoría C.

**Figura 17** Diagrama de Pareto o análisis ABC.



**Nota:** Elaborado por autora.



## Método EOQ

El modelo EOQ o también conocido como Economic order Quantity, se utilizó con el fin de determinar la cantidad de pedido óptimo con la finalidad de reducir costos relacionados con el inventario, de igual manera garantizar que la demanda sea la correcta en el momento adecuado. La fórmula utilizada es:

$$EOQ: \sqrt{\frac{(2DS)}{H}}$$

Donde:

D= Demanda anual

H= Costo por ordenar

S= Costo por mantener

Para determinar los costos por ordenar y costos por mantener se utilizaron las siguientes fórmulas:

Costos por ordenar:

$$\frac{D}{Q}S$$

Costos por mantener

$$\frac{Q}{2}H$$

## Pronóstico para el año 2024

Tomando en cuenta las ventas estimadas en el año 2023 y los productos con mayor demanda, se realizó un pronóstico con el método de suavizamiento exponencial, este método se escogió debido a que no hay una tendencia significativa ni patrones estacionales en los datos. Además, puede ser adaptado para diferentes tipos de datos y situaciones, considerando si tienen o no tendencia y si poseen o no estacionalidad. En este caso se utilizó la constante de suavización  $\alpha=0.1$  y  $\beta=0.2$ , por

lo que delta reduce el error que ocurre entre la realidad y el pronóstico, si no se incluyen las constantes de suavización, la tendencia reacciona en forma exagerada ante los errores.

En la tabla 43 se muestra el pronóstico de ventas 2024, donde se describen las posibles ventas en los 12 meses del año y de las 8 especies más demandadas, de manera clara se detallan a continuación:

**Tabla 43** Pronóstico de ventas 2024.

<b>Meses (2024)</b>	<b>Botella (Auxis rochei)</b>	<b>Botella clase b (Auxis rochei)</b>	<b>Calamar (Dosidicus Gigas)</b>	<b>Pámpa no (Peprilus medius)</b>	<b>Morenillo (Scomber japonicus)</b>	<b>Hojita (Chloroscombrus orquet a)</b>	<b>Sierra (Pristis pectinata)</b>	<b>Pata seca (Euthynnus Lineatus)</b>	<b>Total, de venta mensual</b>
<i>Enero</i>	57.59t	40.73t	42.02t	19.61t	24.37t	7.11t	9.57t	3.88t	274.91t
<i>Febrero</i>	51.83t	36.65t	37.82t	17.65t	21.93t	6.40t	8.61t	3.49t	147.42t
<i>Marzo</i>	34.55t	24.43t	25.21t	11.76t	14.62t	4.27t	5.74t	2.32t	164.95t
<i>Abril</i>	28.79t	20.36t	21.01t	9.80t	12.18t	3.55t	4.78t	1.94t	137.46t
<i>Mayo</i>	46.07t	32.58t	33.61t	15.68t	19.49t	5.69t	7.65t	3.10t	219.93t
<i>Junio</i>	51.83t	36.65t	37.82t	17.65t	21.93t	6.40t	8.61t	3.49t	247.42t
<i>Julio</i>	63.35t	44.80t	46.22t	21.57t	26.80t	7.83t	10.53t	4.27t	302.40t
<i>Agosto</i>	69.11t	48.87t	50.42t	23.53t	29.24t	8.54t	11.48t	4.65t	329.89t
<i>Septiembre</i>	57.59t	40.73t	42.02t	19.61t	24.37t	7.11t	9.57t	3.88t	274.91t
<i>Octubre</i>	51.83t	36.65t	37.82t	17.65t	21.93t	6.40t	8.61t	3.49t	247.42t
<i>Noviembre</i>	34.55t	24.43t	25.21t	11.76t	14.62t	4.27t	5.74t	2.32t	164.95t
<i>Diciembre</i>	28.79t	20.36t	21.01t	9.80t	12.18t	3.55t	4.78t	1.94t	137.46t
<b>Total</b>	<b>775.98t</b>	<b>607.32t</b>	<b>620.24t</b>	<b>296.11t</b>	<b>243.71t</b>	<b>71.19t</b>	<b>95.74t</b>	<b>38.82t</b>	<b>2749.112t</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 44 se describen los costos por mantener por tonelada, los cuales también son conocidos como costos de almacenamiento o de mantenimiento y son todos aquellos relacionados con el inventario durante un período determinado. Para el cálculo de estos costos para la empresa, se tomaron en cuenta impuestos seguros, costos de bodega, depreciación, de recuperación y el costo de inventario anual promedio, el cual da como resultado \$40.532,39.

**Tabla 44** Cálculo de los costos por mantener.

<b>Costo de mantener por tonelada</b>		
<b>Rubro</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>
<b>Costos de capital</b>	10%	\$ 4,053.24
Impuestos	2%	\$ 810.65
Seguro	5%	\$ 2,026.62
Costos de bodega	25%	\$ 10,133.10
Costos de depreciación	5%	\$ 2,026.62
Costos de recuperación	5%	\$ 2,026.62
Costos de inventario anual promedio	48%	\$ 19,455.55
<b>Total, de costo de mantener</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 40,532.39</b>
Unidades almacenadas	300.00	
<b>Costo de mantener por tonelada</b>	<b>\$ 135.11</b>	
<b>Costo total</b>	<b>\$ 270,215.91</b>	
<b>15% del costo</b>	<b>\$ 40,532.39</b>	

**Nota:** Elaborado por autora.

El cálculo del costo por mantener se realizó mediante la división del costo total \$ 270.215.9, considerando una tasa de interés del 15 % el cual da como resultado \$40,532.4 y considerando 300 t almacenadas, el cual da como resultado \$135.11 por tonelada. En la tabla 45 se describe el cálculo de los costos por ordenar por tonelada, son todos aquellos gastos relacionados con la realización y procesamiento de un pedido, cada vez que se realiza uno se equilibraran los costos y la empresa puede determinar la cantidad óptima de pedido.

**Tabla 45** Cálculo de los costos por ordenar.

<b>Costo de ordenar por tonelada</b>		
<b>Rubro</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>
Costos de suministro	15%	\$ 3,242.59
Costo de procesamiento de pedido	35%	\$ 7,566.05
Costo de mano de obra	25%	\$ 5,404.32
Costos de inspección	10%	\$ 2,161.73
Costos administrativos	10%	\$ 2,161.73
Imprevistos	5%	\$ 1,080.86
<b>Total, de costo de ordenar</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 21,617.27</b>
Unidades almacenadas	300.00	
<b>Costo por ordenar por tonelada</b>	<b>\$ 72.06</b>	
<b>Costo total</b>	<b>\$ 270,215.91</b>	
<b>8% del costo</b>	<b>\$ 21,617.27</b>	

**Nota:** Elaborado por autora.

En los costos por ordenar se tomaron en cuenta costos de suministro, procesamiento de pedido, mano de obra, inspección, administrativos e imprevistos, dando como resultado un total de \$21.617.27, considerando un interés del 8% y 300t, el cual da un valor de \$ 72.06.

En la tabla 46 se muestra la demanda estimada para el año 2024 con 2749.122t, costo por ordenar de \$72.06 y por mantener de 135.11 por toneladas, el costo por tonelada ya es un dato establecido por la empresa, se procedió a calcular el total del costo por mantener es la multiplicación de la demanda por el costo por ordenar dando como resultado \$198,094.35, luego se procedió a calcular el total del costo por mantener el cual se obtuvo también de la multiplicación del costo.

**Tabla 46** Situación actual con pronóstico 2024.

Producto	Demanda (D)	Costo por Ordenar (S)	Costo anual por mantener (H)	Costo por tonelada	Costo total por Ordenar	Costo total por mantener	Costo Total
<b>Botella</b> ( <i>Auxis rochei</i> )	775.96t			\$ 825.00	\$ 55,913.80	\$104,838.37	\$160,752.17
<b>Botella clase b</b> ( <i>Auxis rochei</i> )	607.32t			\$ 657.00	\$ 43,762.01	\$ 82,053.76	\$125,815.77
<b>Calamar</b> ( <i>Dosidicus Gigas</i> )	620.24t			\$ 937.50	\$ 44,692.99	\$ 83,799.36	\$128,492.35
<b>Pámpano</b> ( <i>Peprilus medius</i> )	296.112t			\$1,350.00	\$ 21,337.11	\$ 40,007.09	\$ 61,344.20
<b>Morenillo</b> ( <i>Scomber japonicus</i> )	243.712t	\$ 72.06	\$ 135.11	\$ 805.00	\$ 17,561.30	\$ 32,927.43	\$ 50,488.73
<b>Hojita</b> ( <i>Chloroscombrus orqueta</i> )	71.196t			\$1,125.00	\$ 5,130.21	\$ 9,619.15	\$ 14,749.36
<b>Sierra</b> ( <i>Pristis pectinata</i> )	95.744t			\$1,312.50	\$ 6,899.08	\$ 12,935.78	\$ 19,834.86
<b>Pata seca</b> ( <i>Euthynnus Lineatus</i> )	38.828t			\$1,087.50	\$ 2,797.85	\$ 5,245.97	\$ 8,043.82
<b>Total</b>	2749.112t				<b>\$ 198,094.35</b>	<b>\$371,426.90</b>	<b>\$569,521.25</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

## Aplicación del modelo EOQ

En la aplicación del modelo EOQ, se tomaron en cuenta de igual manera la demanda pronosticada en el año 2024, el costo por ordenar y por mantener especificados en la tabla 43 y tabla 44, se consideraron 250 días de trabajo tomando en cuenta las vedas. Al utilizar la fórmula para calcular la cantidad óptima de pedido se llegó a la conclusión de que se debe producir por lo menos 28,77 toneladas de botella cada 20 días para cubrir con la demanda anual de igual manera con la botella clase b con 25.45t, el calamar con 25.72t, pámpano con 17.77t, el morenillo con 16.12, la hojita con 8.71, la sierra con 10.11 y la pata seca con 6.11. Los costos por ordenar y mantener se determinaron mediante la multiplicación de la cantidad óptima de pedido y luego se sumaron para obtener el costo total.

**Tabla 47** Aplicación de modelo EOQ.

Producto	Demanda (D)	Costo por Ordenar (S)	Costo anual por mantener (H)	Días de trabajo al año	Cantidad de unidades por pedido (Q)	Costo total por Ordenar	Costo total por mantener
<b>Botella</b> ( <i>Auxis rochei</i> )	775.96				28.77t	\$ 2,073.07	\$3,887.00
<b>Botella clase b</b> ( <i>Auxis rochei</i> )	607.32				25.45t	\$ 1,834.01	\$3,438.78
<b>Calamar</b> ( <i>Dosidicus Gigas</i> )	620.24				25.72t	\$ 1,853.42	\$ 3,475.16
<b>Pámpano</b> ( <i>Peprilus medius</i> )	296.112				17.77t	\$ 1,280.63	\$ 2,401.17
<b>Morenillo</b> ( <i>Scomber japonicus</i> )	243.712	\$72.06	\$135.11	250	16.12t	\$ 1,161.80	\$ 2,178.38
<b>Hojita</b> ( <i>Chloroscombrus orqueta</i> )	71.196				8.71t	\$ 627.95	\$ 2,977.40
<b>Sierra</b> ( <i>Pristis pectinata</i> )	95.744				10.11t	\$ 728.20	\$ 2,865.37
<b>Pata seca</b> ( <i>Euthymus Lineatus</i> )	38.828				6.44t	\$ 463.73	\$ 2,859.60
<b>Total</b>	2749.112					\$ 10,022.81	\$ 24,082.87

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 48, se muestran los costos totales por oscura, para los cuales se ha tomado en cuenta nuevamente la demanda anual pronosticada, se estimó que existen alrededor de 105 pedidos o contenedores a diferentes lugares de destino, el tiempo de reorden se calculó mediante la división del número de días trabajados entre el número de orden esperadas, el costo total se calculó mediante la suma de los costos totales por mantener y ordenar.

**Tabla 48** Costos totales por oscura (20días).

Producto	Demanda (D)	Número de órdenes esperado (N)	Tiempo de reorden (días)	Punto de Reorden (Tn)	Costo por tonelada	Costo Total
<b>Botella</b> <i>(Auxis rochei)</i>	775.96			7	\$825.00	\$ 5,960.07
<b>Botella clase b</b> <i>(Auxis rochei)</i>	607.32			6	\$ 657.00	\$ 5,272.79
<b>Calamar</b> <i>(Dosidicus Gigas)</i>	620.24			6	\$ 937.50	\$ 5,328.58
<b>Pámpano</b> <i>(Peprilus medius)</i>	296.112			3	\$1,350.00	\$ 3,681.80
<b>Morenillo</b> <i>(Scomber japonicus)</i>	243.712	105	2	2	\$ 805.00	\$ 3,340.18
<b>Hojita</b> <i>(Chloroscombrus orqueta)</i>	71.196			1	\$ 1,125.00	\$ 3,605.35
<b>Sierra</b> <i>(Pristis pectinata)</i>	95.744			1	\$ 1,312.50	\$ 3,593.57
<b>Pata seca</b> <i>(Euthynnus Lineatus)</i>	38.828			0	\$ 1,087.50	\$ 3,323.33
<b>Total</b>	2749.112					<b>\$34,105.67</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

Se estima que cada dos días se debe ordenar o producir 7t de botella, 6 t de botella clase b, 6 t de calamar, 3t de pámpano, 2t de morenillo y así respectivamente. Los costos totales por oscura son de 34,105.67, los cuales se multiplicaron por los meses del año con un valor total de \$409,253.17.

En la tabla 49 se representan los costos actuales con un valor de \$569,521.25, que representa el 100 % y el modelo propuesto representa un valor de \$409,268.08, con una diferencia de \$160,253.17, el cual representa el 28.14%.

**Tabla 49** Comparación de los costos actuales con modelo propuesto.

<b>Tabla comparativa de resultados</b>			
	<b>Costo total</b>		<b>Porcentaje</b>
<b>Actual</b>	\$	569,521.25	100%
<b>Propuesto</b>	\$	409,268.08	71.86%
<b>Diferencia</b>	\$	<b>160,253.17</b>	<b>28.14%</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

Se concluye que el modelo EOQ ayuda a reducir el 28.14% de los costos totales, dando un ahorro positivo, generando así una ventaja competitiva en el eslabón logística interna, el cual contribuye a la disminución de costos.

### **3.3.4. Propuesta para el eslabón infraestructura**

Reestructurar la misión y la visión de la empresa Wuilbusmar S.A. con el fin de que la organización refleje los valores, dirección y objetivos que la representan.

#### **Declaración de la misión**

#### **Preguntas de la misión de la Empresa Wuilbusmar S.A.**

##### **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa dedicada a la compra de productos pesqueros frescos, de alta calidad y en óptimas condiciones para comercializarlos dentro del país y a diferentes lugares del mundo.

##### **¿Qué buscamos?**

Buscamos convertirnos en líderes de la industria pesquera ofreciendo una variedad de productos del mar.

##### **¿Dónde lo hacemos?**

Disponemos de instalaciones equipadas que cumplen altos estándares de seguridad alimentaria y calidad, además contamos de personal capacitado que recibe

la materia prima desde los puertos pesqueros más importantes de la Provincia de Santa Elena.

### **¿Por qué lo hacemos?**

Lo hacemos con el fin de promover un estilo de vida saludable, proporcionamos pescado nutritivo y saludable para nuestros clientes en el mundo, siempre comprometidos con la sostenibilidad y a favor de la protección del medio ambiente de la mano con nuestros proveedores, quienes realizan prácticas pesqueras responsables con la finalidad de conservar los recursos marinos.

### **¿Para quién trabajamos?**

Trabajamos continuamente para satisfacer a nuestros clientes quienes disfrutan y gozan de nuestros productos del mar.

### **Misión.**

Comercializar los mejores productos pesqueros frescos y congelados a todas partes del mundo con altos estándares de calidad, comprometidos con la sostenibilidad y a favor de la protección del medio ambiente de la mano de nuestros proveedores quienes realizan prácticas pesqueras responsables con la finalidad de conservar los recursos marinos.

### **Declaración de la Visión de la Empresa Wuilbusmar S.A.**

#### **¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?**

Aspiramos a ser líderes y muy reconocidos en la industria pesquera por nuestros excelentes productos marinos,

#### **¿Cómo seremos en el futuro?**

Seremos una empresa innovadora, líder en comercializar y exportar productos congelados y frescos a todas partes del mundo, dándonos a conocer en cada región representando la riqueza ecuatoriana.



### **¿Qué haremos en el futuro?**

Innovaremos y lanzaremos nuevos productos al mercado. No solo nos dedicaremos a exportar productos pesqueros sino también mariscos. Seremos una organización que trabaje duro en busca de nuevos horizontes, se buscará expandir su distribución a nuevos mercados adquiriendo a su paso certificaciones internacionales para ingresar a nuevos países en donde exista una demanda de nuestro producto, manteniendo el nivel de confianza de los compradores y proveedores actuales.

### **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

Continuaremos mejorando nuestras instalaciones, aumentaremos nuestra capacidad de producción, invertiremos en nuevas tecnologías y prácticas innovadoras.

### **Visión.**

Ser una empresa líder y reconocida en la industria pesquera por nuestros excelentes productos marinos que van de la mano de procesos eficientes y precios accesibles para todos nuestros consumidores del país y el mundo.

### **Filosofía de la empresa para Wuilbusmar S.A.**

"Siempre hay un motivo para disfrutar de una comida con personas especiales", somos una empresa que proporciona productos alimenticios marinos con altos estándares de calidad comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el cuidado de nuestros colaboradores manteniendo la constancia, la innovación y el crecimiento.

## Análisis FODA.

En la tabla 50 se describen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa Wuilbusmar S.A., se han evaluado factores fuertes y débiles los cuales ayudan a diagnosticar la situación interna y externa de la empresa.

**Tabla 50** Matriz FODA.

<b>Matriz FODA</b>	
<b>Factores internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
A1: Ubicación cercana de la materia prima.	D1: No se lleva una planeación estratégica.
A2: Túneles y cámaras de congelación de gran capacidad.	D2: No se delega el trabajo correctamente a los empleados.
A3: Variedad de productos pesqueros frescos y de buena calidad.	D3: No se cuenta con estrategias de publicidad.
A4: Personal capacitado	D4: No existen un modelo de gestión de inventarios.
A5: Cumplimiento de BPM, HACCP y POES.	D5: Costos elevados en mantenimiento de equipos de refrigeración.
A6: Cuenta con canales de distribución confiables.	D6: Falta de políticas de seguridad y salud ocupacional.
A7: Capacidad de ajustarse a necesidades del mercado	D7: Gran competencia de empresas exportadoras de pescado.
<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: Crecimiento de la demanda de productos pesqueros.	A1: Prolongación de vedas.
O2: Expansión de la línea de productos pesqueros.	A2: Costos elevados en los aranceles de exportación.
O3: Ingreso a nuevos mercados.	A3: Competidores con ofertas más accesibles.
O4: Mejorar los productos para la satisfacción al cliente.	A4: Demanda insatisfecha por escases de materia prima.
O5: Aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de producción.	A5: Empresas con la misma línea de producción.
O6: Obtener certificaciones y estándares de alta calidad.	A6: Cambios ambientales o desastres naturales inesperados.
O7: Generación de oportunidades de empleo.	A7: Obstáculos que incidan en el acceso de nuevos mercados.

**Nota:** Elaborado por autora.

### Matriz de evaluación de factores externos MEFE

En la tabla 51 se describen los factores externos, en esta matriz se evalúan las oportunidades y amenazas. Se establecieron valores desde 0,00 a 1, donde se evalúa según los aspectos más importantes. También se dieron valores del 1 al 4, donde 1 es considerado una amenaza muy negativa, 2 es una amenaza negativa, 3 es una oportunidad positiva y 4 es muy positiva.

**Tabla 51** Matriz MEFE.

<b>MATRIZ MEFE</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Amenazas</b>			
A1: Prolongación de vedas.	0.15	1	0.15
A2: Costos elevados en los aranceles de exportación.	0.15	2	0.3
A3: Competidores con ofertas más accesibles.	0.05	2	0.1
A4: Demanda insatisfecha por escasas de materia prima.	0.05	2	0.1
A5: Empresas con la misma línea de producción.	0.05	2	0.1
A6: Cambios ambientales o desastres naturales inesperados.	0.05	2	0.1
A7: Obstáculos que incidan en el acceso de nuevos mercados.	0.05	2	0.1
<b>Oportunidades</b>			
O1: Crecimiento de la demanda de productos pesqueros.	0.03	4	0.12
O2: Expansión de la línea de productos pesqueros.	0.05	4	0.2
O3: Ingreso a nuevos mercados.	0.04	4	0.16
O4: Mejorar los productos para la satisfacción al cliente.	0.1	4	0.4
O5: Aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de producción.	0.09	3	0.27
O6: Obtener certificaciones y estándares de alta calidad.	0.1	4	0.4
O7: Generación de oportunidades de empleo.	0.04	3	0.12
	<b>1</b>		<b>2.62</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

Para los resultados se multiplicó el peso por la calificación de cada una de las variables, la calificación del peso total debe ser 1 y el valor ponderado 2.5.

### Matriz de evaluación de factores internos

En la tabla 52 se realizó una lista total de 15 factores internos de la empresa, se han tomado en cuenta los objetivos de la empresa y el sector en el que se desempeña. Se establecieron valores en las variables con un peso desde 0.0 sin importar y 1.00 importante. Con respecto a la calificación, se ponderó: con 1 una debilidad muy negativa, 2 una debilidad negativa, 3 una fortaleza positiva y 4 una fortaleza muy positiva, la calificación ponderada también debe tener un valor de 2.5.

**Tabla 52** Matriz MEFI.

<b>MATRIZ MEFI</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Debilidades</b>			
D1: No se lleva una planeación estratégica.	0.05	1	0.05
D2: No se delega el trabajo correctamente a los empleados.	0.1	2	0.2
D3: No se cuenta con estrategias de publicidad.	0.05	2	0.1
D4: No existen un modelo de gestión de inventarios.	0.13	1	0.13
D5: Costos elevados en mantenimiento de equipos de refrigeración.	0.03	2	0.06
D6: Falta de políticas de seguridad y salud ocupacional.	0.04	2	0.08
D7: Gran competencia de empresas exportadoras de pescado.	0.04	2	0.08
D8: Falta de insumos en el área de producción	0.05	1	0.05
<b>Fortalezas</b>			
A1: Ubicación cercana de la materia prima.	0.05	3	0.15
A2: Túneles y cámaras de congelación de gran capacidad.	0.16	4	0.64
A3: Variedad de productos pesqueros frescos y de buena calidad.	0.04	3	0.12
A4: Personal capacitado	0.11	3	0.33
A5: Cumplimiento de BPM, HACCP y POES.	0.05	4	0.2
A6: Cuenta con canales de distribución confiables.	0.04	4	0.16
A7: Capacidad de ajustarse a necesidades del mercado	0.05	3	0.15
	<b>1</b>		<b>2.5</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

## Estrategias corporativas

**Tabla 53** Matriz de diagnóstico DOFA.

		<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
		A1: Prolongación de vedas.	O1: Crecimiento de la demanda de productos pesqueros.
		A2: Costos elevados en los aranceles de exportación.	O2: Expansión de la línea de productos pesqueros.
		A3: Competidores con ofertas más accesibles.	O3: Ingreso a nuevos mercados.
		A4: Demanda insatisfecha por escases de materia prima.	O4: Mejorar los productos para la satisfacción al cliente.
		A5: Empresas con la misma línea de producción.	O5: Aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de producción.
		A6: Cambios ambientales o desastres naturales inesperados.	O6: Obtener certificaciones y estándares de alta calidad.
		A7: Obstáculos que incidan en el acceso de nuevos mercados.	O7: Generación de oportunidades de empleo.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategia AF</b>	<b>Estrategia OF</b>	
F1: Ubicación cercana de la materia prima.	A1F2,3: Aprovechar la capacidad de almacenamiento para asegurar el stock en épocas de veda. A5F3: Evaluar el desempeño de trabajadores A7F5: Potenciar las inspecciones de control de calidad	O4F4: Medir la satisfacción del cliente O3F5: Analizar el lanzamiento de nuevos productos O2F1: Mejorar la comunicación con proveedores	
F2: Túneles y cámaras de congelación de gran capacidad.			
F3: Variedad de productos pesqueros frescos y de buena calidad.			
F4: Personal capacitado			
F5: Cumplimiento de BPM, HACCP y POES.			
F6: Cuenta con canales de distribución confiables.			
F7: Capacidad de ajustarse a necesidades del mercado			
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia AD</b>	<b>Estrategia OD</b>	
D1: No se lleva una planeación estratégica.	A6D2: Realizar actividades que motiven al personal A2D5: Conocer recursos financieros disponibles A4D4: conocer demanda y rotación de inventarios	O5D3: Establecer canales de comunicación O1,2, D4: Diseñar alternativas para abastecerse de materia prima para mantenerse en competencia O6,2, D6, Realizar planes de capacitación que sean necesarios	
D2: No se delega el trabajo correctamente a los empleados.			
D3: No se cuenta con estrategias de publicidad.			
D4: No existen un modelo de gestión de inventarios.			
D5: Costos elevados en mantenimiento de equipos de refrigeración.			
D6: Falta de políticas de seguridad y salud ocupacional.			
D7: Gran competencia de empresas exportadoras de pescado.			

**Nota:** Elaborado por autora.

En la tabla 53 se describe la matriz de diagnóstico, el cual permitió relacionar las amenazas con las fortalezas, oportunidades con fortalezas, amenazas con las debilidades, oportunidades con debilidades. La relación de estas variables permitió crear diferentes estrategias u objetivos. Entre ellas se obtuvieron las estrategias defensivas, las cuales buscan reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo, estrategias ofensivas tratan de conseguir una ventaja competitiva por medio de actuaciones agresivas en contra de los principales competidores, estrategias de supervivencia se dan en base de las estrategias externas.

### **Clasificación de objetivos estratégicos.**

En la tabla 54 se han clasificado los diferentes objetivos estratégicos, se tomaron en cuenta las cuatro perspectivas, las cuales son perspectiva financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, los cuales formarán parte del cuadro de mando integral.

**Tabla 54** Objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Clasificación de los objetivos			
	Financiera	Clientes	Procesos internos	Conocimiento y aprendizaje
A1F2,3: Aprovechar la capacidad de almacenamiento para asegurar el stock en épocas de veda.			X	
A5F3: Evaluar el desempeño de trabajadores				X
A7F5: Potenciar las inspecciones de control de calidad			X	
O4F4: Medir la satisfacción del cliente		X		
O3F5: Analizar el lanzamiento de nuevos productos			X	
O2F1: Mejorar la comunicación con proveedores	X			
A6D2: Realizar actividades que motiven al personal				X
A2D5: Conocer recursos financieros disponibles	X			
A4D4: conocer demanda y rotación de inventarios	X			
O5D3: Establecer canales de comunicación		X		
O1,2, D4: Diseñar alternativas para abastecerse de materia prima para mantenerse en competencia			X	
O6,2, D6, Realizar planes de capacitación que sean necesarios				X

**Nota:** Elaborado por autora.

### Cuadro de mando integral para la empresa Wuilbusmar S.A.

A continuación, en la tabla 55 se formuló el cuadro de mando integral para la empresa Wuilbusmar S.A, luego de clasificar los objetivos estratégicos, se establecieron los indicadores de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, además se describió cada indicador y se describió cada fórmula, la meta que debe de tener el indicador seguido del tiempo establecido para su correcta evaluación además se delegó las áreas responsables.

**Tabla 55** Cuadro de mando integral.

Cuadro de mando integral							
Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Descripción	Fórmula	Meta	Frecuencia	Área
Financiera	Mantener convenios con los principales proveedores	Liquidez de endeudamiento	Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras	$(\text{Pasivos totales}) / (\text{Activos totales})$	$\leq 0,60$	Anual	Área financiera
		Rentabilidad	Es la capacidad de obtención de ganancias de una empresa	$(\text{Beneficio neto}) / (\text{Patrimonio neto}) * 100\%$	Aumentar ventas para conseguir una rentabilidad razonable	Anual	Área financiera
	Conocer recursos financieros disponibles	Índice de liquidez	La cantidad de flujo efectivo que genera la empresa a largo plazo	$(\text{Fondos disponibles}) / (\text{Pasivos})$	Entre 1.5 y 2	Anual	Área financiera
	Aprovechar la capacidad de almacenamiento para asegurar el stock en épocas de veda.	Costos logísticos	Son todos los costos desde la obtención de materia prima hasta la entrega de productos al cliente	$(\text{Costos logístico total}) / (\text{Ingresos totales})$	0.75	Anual	Área financiera
	Conocer demanda y rotación de inventarios	Índice de rotación	Indica el número de veces que una empresa agota y repone sus productos.	$(\text{Costos de productos vendidos}) / (\text{Promedio del inventario total})$	$\geq 1.5$	Mensual	Producción

<b>Clientes</b>	Medir la satisfacción del cliente	Grado de satisfacción	Es el grado de expectativas con respecto al producto o servicio recibido	Encuestas	$\geq 85$	Semanal	Área de ventas
	Establecer canales de comunicación	Porcentaje de devoluciones	Indica proporción de productos que han sido devueltos por clientes	(Número de devoluciones) / (Total de productos vendidos) *100%	$\leq 1$	Semanal	Área de ventas
		Porcentaje de quejas	Indica la proporción de clientes que han presentado quejas del producto	(Número de quejas) / (Operaciones realizadas) *100%	$\leq 2$	Semanal	Área de ventas
<b>Procesos internos</b>	Optimizar tiempo y rendimientos	Cálculos de tiempo	Gestionar de forma inteligente las actividades y tareas diarias	(Total del tiempo utilizado) / (Total del tiempo programado)	0.5	Mensual	Producción
	Controlar el cumplimiento de los pedidos	Calidad de atención	Se refiere a la capacidad de la empresa al satisfacer las solicitudes de pedidos a tiempo	(Número de pedidos incumplidos) / (total de pedidos) *100%	Aumentar el porcentaje de pedidos	Diario	Bodega
	Eficiencia de la compra de insumos	Eficiencia de compras	Abastecimiento sufriente de insumos	(Valor de mercancías vendidas) / (valor de mercancías compradas)	$\leq 1$	Trimestral	Producción
<b>Conocimiento y aprendizaje</b>	Evaluar el desempeño de trabajadores	Correlación salario y productividad	Rendimiento del empleado	Salario/Productividad	$\leq 1$	Mensual	RRHH
	Realizar actividades que motiven al personal	Grado de satisfacción	Nivel de felicidad o motivación que experimentan en trabajo	Encuestas	$\geq 90$	Mensual	RRHH
	Realizar planes de capacitación que sean necesarios	Índice de capacitaciones	Permite medir el porcentaje de participantes que cumplieron con los programas de capacitación	(Trabajadores capacitados anualmente) / (Total de trabajadores) *100%	Capacitar al 80% con un mínimo de 8 horas anuales	Anual	RRHH

**Nota:** Elaborado por autora.



### 3.4. Análisis financiero de la propuesta de mejora

Para el desarrollo de la propuesta en la empresa Wuilbusmar S.A. se muestra el presupuesto en la tabla 56, el cual involucra un desglose de cada uno de los rubros. Una vez detallada cada uno de los componentes, el presupuesto es de \$742,050.00.

**Tabla 56** Presupuesto del proyecto.

Rubro	Descripción	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)	Costo Anual
Recurso humano	Investigador	2	\$ 2000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
	Gerente	1	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 20,400.00
	Ingeniero	1	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 19,800.00
	Operador	20	\$ 830.00	\$ 29,050.00	\$ 348,600.00
Oficina	Computadora	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Servicios Básicos	Internet	27	\$ 30.00	\$ 810.00	\$ 9,720.00
	Luz	1	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Oficina	Impresiones		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Servicio Básico	Agua	1	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 3,120.00
Metodología	EOQ		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
	Cuadro de mando integral		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Transporte	Transporte		\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
Otros	Varios		\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 66,000.00
<b>Subtotal</b>	\$			69,270.00	\$ 593,640.00
<b>Imprevisto 10%</b>	\$			6,927.00	\$ 59,364.00
<b>Reajuste 15%</b>	\$			10,390.50	\$ 89,046.00
<b>Total</b>	\$			-	\$ 742,050.00

**Nota:** Elaborado por autora.

Para la propuesta se requirió una inversión de \$ 742.050,00 dólares con una tasa del 10 %. También se realizaron los cálculos de las distintas herramientas financieras.

VAN (\$): Valor Actual Neto.

TIR (%): Tasa Interna de Retorno.

PR (t): Periodo de recuperación, con la finalidad de demostrar la viabilidad del proyecto frente a la inversión realizada.

En la tabla 57 se detallan los cálculos de las herramientas financieras como el VAN, TIR y PR.

**Tabla 57** Cálculos para VAN, TIR, PR.

	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de fondo</b>	\$-742,050	\$539,204	\$539,204	\$539,204	\$539,204	\$539,204
<b>Saldo actualizado 10%</b>	\$-742,050	\$503,095	\$483,104	\$469,404	\$459,046	\$450,752
<b>Saldo actualizado acumulado</b>	\$-742,050	\$-238,955	\$244,150	\$713,554	\$1,172,600	\$1,623,35

**Nota:** Elaborado por autora.

El cálculo respectivo se realizó en el software Microsoft Office Excel, los cuales se encuentran detallados a continuación:

Tasa (%): valor por definición = 10 %

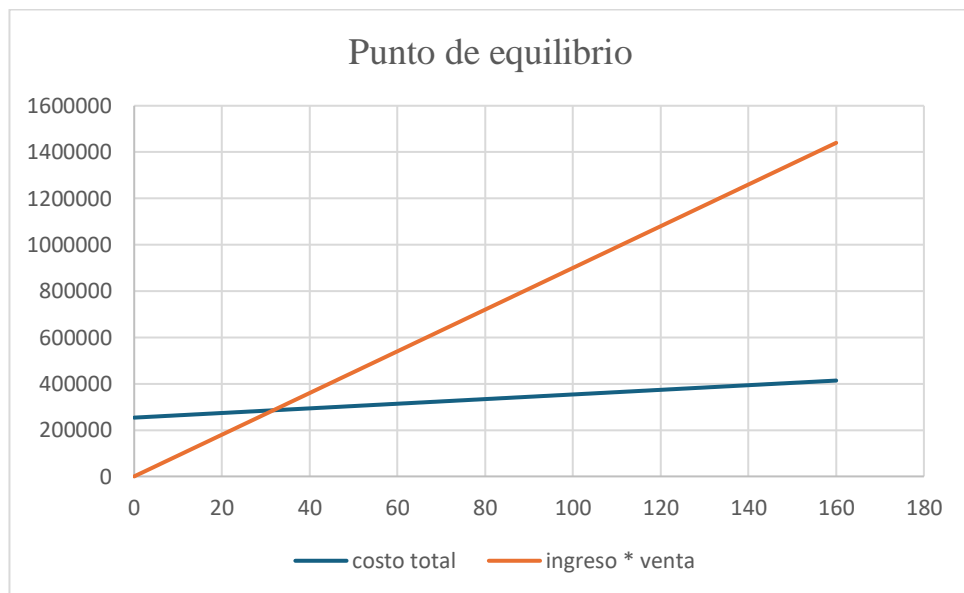
VNA (\$):  $VNA(\text{interés; flujo de caja}) + \text{desembolso inicial} = \$ 2.044.007,39.$

VAN (\$):  $\text{Beneficio neto actualizado (VAN)} - \text{inversión inicial} = \$ 1.301.957,39.$

TIR (%): diferencia del valor inicial (costo) y el valor final de la operación, dividido entre el valor inicial, luego el resultado se multiplica por cien = 67%.

En la figura 18, se encuentra descrito el punto de equilibrio, se puede apreciar que se logra un punto de equilibrio al comercializar 32 unidades (contenedores) con un ingreso de equilibrio de \$ 31.710,00 dólares americanos. También se conoce como el momento que indica cuando la empresa no tiene ni ganancias ni pérdidas, y una vez que ha alcanzado este valor, cualquier venta generará una utilidad para la empresa.

**Figura 18** Punto de equilibrio.



**Nota:** Elaborado por autora.

PR (t): inversión inicial se dividió para el flujo de efectivo por periodo = 1,47.

El análisis financiero desarrollado en la tabla 58 demuestra que el valor neto actual es de \$ 2.044.007,39; de igual manera, se muestra el valor actual neto siendo \$ 1.301.957,39, con una tasa interna de retorno de 67 %, siendo superior a la que se planteó (10%), el periodo de recuperación de la inversión se dará en el primer año.

**Tabla 58** Resultado de las herramientas financieras.

<b>VNA (\$)</b>	\$ 2.044.007,39
<b>VAN (\$)</b>	1.301.957,39
<b>TIR (%)</b>	67%
<b>PR</b>	1,47

**Nota:** Elaborado por autora.

Wuilbusmar S.A. se dedica a la exportación de pesca de alta calidad a diferentes destinos del mundo. En primer lugar, se realizó un análisis de la cadena de valor donde se identificaron los costos de la materia prima, costos de producción, principales insumos y costos logísticos externos. Al evaluar la CV, el eslabón logístico interna e infraestructura resultaron eslabones que no agregaban valor a la empresa. Por ende, se propuso realizar un análisis ABC y un modelo EOQ. En el eslabón

infraestructura se realizó una estructuración de la misión y visión, se planteó un cuadro de mando integral, el cual será ejecutado en investigaciones futuras.

Al realizar un pronóstico con respecto a las ventas del año 2024, se estima que Wuilbusmar S.A. vende o exporta aproximadamente 2749.12t al año, y una vez calculados los costos por mantener y por ordenar, se estableció un costo total de \$569,521,25 del total del inventario almacenado en este caso pesca, según datos de la empresa solo el 85%, es decir solo \$484093,4365 se vende, es decir, al finalizar el año le quedará aproximadamente \$85427,8135 en inventario. Una vez establecidos estos datos se realiza el cálculo de la rotación del inventario aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio del inventario} = (\text{inventario inicial} + \text{inventario final})/2$$

$$\text{Promedio del inventario} = (569,521,25 + 85427,8135)/2 = 32747,5318$$

Una vez que se calculó el promedio de inventarios, se calculó la rotación de inventarios con la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventario} = \text{costo total del inventario} / \text{promedio del inventario}$$

$$\text{Rotación del inventario} = 569,521,25/32747,5318 = 17,39$$

Una vez que se halló el indicador de rotación de inventarios se estima que la empresa ha vendido y repuso 17 veces su inventario durante el año. Wuilbusmar S.A. cuenta con 12 túneles con capacidad de 6t cada uno. Es importante un control de inventarios, por lo que llevan a la planificación, evaluación y dirección del mismo, el cual es esencial, de manera que así se evitan pérdidas o problemas de deterioro, por lo tanto, cualquier recurso inmovilizado representa un costo adicional en una empresa, no es rentable tener un producto más de un mes, la rotación de inventarios es adecuado mientras más se aleje de 1 (Gastón et al., 2017).

### 3.5. Marco de discusiones

Se realizó la revisión de la literatura mediante el mapeo sistemático. En esta etapa se recopiló el instrumento para la evaluación interna de la CV para así comprobar cómo afecta a las ventajas competitivas. Se establecieron las herramientas y se determinó el uso del análisis de la cadena de valor para la situación actual de la empresa y luego a su respectiva evaluación para la creación de la propuesta.

La propuesta se realizó mediante la evaluación interna de la CV, con los 9 eslabones de la empresa, entre las actividades primarias tenemos a: la logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas y servicio al cliente, de igual manera, las actividades secundarias como la infraestructura, recursos humanos, tecnología, compras y adquisiciones. La propuesta se realizó bajo la perspectiva de Porter, el cual facilita el análisis mediante actividades principales y de apoyo.

Como primera instancia, se realizó el análisis de la CV como una situación actual donde se definieron características de cada uno de los eslabones con sus respectivos costos. Luego se procedió a evaluar mediante ponderaciones del 1 al 5 con sus respectivos colores, donde 1 (rojo) significa que representa una debilidad mayor, 2 (naranja) indica una debilidad menor que puede ser mejorada, 3 (amarillo) indica un eslabón regular donde no hay ventaja competitiva, ni debilidad, pero si puede mejorarse, el puntaje 4 (azul) indica una potencial ventaja competitiva en el eslabón y 5 (verde) representa una ventaja competitiva identificada.

Luego de definir los parámetros para la evaluación interna de la CV, se mejoraron los eslabones logística interna e infraestructura. La logística interna resultó ser una debilidad mayor con una ponderación total de 1 donde se evidenció que no hay existencia de un eslabón. Por ende, se planteó un análisis ABC donde se conocieron los principales productos que están en el almacén, y un modelo EOQ el cual me

permitirá conocer el stock y cuando hacer los pedidos óptimos que lleven a satisfacer la demanda. Con respecto al eslabón infraestructura, se determinó que eran un eslabón regular y puede ser potenciado con la reconstrucción de la misión, visión y de objetivos estratégicos planteados en un cuadro de mando integral.

La CV comprende una amplia variedad de actividades que requieren ser ejecutadas para terminar un producto o brindar un servicio y se realiza a través de etapas que radican desde la adquisición de materia prima hasta la llegada del producto final al cliente. Las empresas no cuentan con planes de logística, y en las operaciones hay falencias como en la optimización del uso del agua y energía que disminuyan el impacto al medio ambiente, de igual manera, se deben tener identificados los costos de mantenimiento y seguro de los productos ya terminados y de los no disponibles que ayuden a la disminución de costos (González & Maldonado, 2022).

Con la información de la evaluación de la cadena de valor, al enlazar elementos como el tecnológico, perspectivas, competitividad, se podrían elegir mejores soluciones que ayuden a la generación de ventajas competitivas Zambrano et al., (2020). Las ventajas competitivas surgen cuando una empresa realiza sus actividades de manera más eficiente, el cual permite que un producto o servicio pueda ser ofrecido en un costo menor al de la competencia. Entre las principales, se cuenta con ventajas competitivas como costos más bajos, diferenciación del producto y mayor calidad, así como la mejora de relaciones con los proveedores y clientes.

No hay investigaciones sobre la cadena de valor de grandes empresas, solo de PYMES, que solo evalúan factores internos. Existen estudios limitados que involucran a más de 10 empresas y miden su competitividad en un sector. La ventaja competitiva principal es la comunicación con los clientes, ofreciendo productos o servicios de calidad y aprovechando las redes sociales para promocionar sus productos y ofertas.

## CONCLUSIONES

La evaluación de la CV y su efecto en las ventajas competitivas se respaldó mediante una revisión de la literatura bajo el método del mapeo sistemático, analizando alrededor de 107 artículos relacionados con la problemática que han brindado información en los últimos 5 años y permitió la correcta elección de las herramientas que se plantearon y ayudaron a la ejecución de la investigación.

Mediante el análisis de los artículos científicos que evaluaron la CV en Pymes, se determinó un marco metodológico, el cual no solo es aplicado en una empresa, también en un conjunto de organizaciones que miden las ventajas competitivas que poseen en cada uno de sus eslabones, por lo que se facilitó un checklist que permitió conocer un diagnóstico de la empresa Wuilbusmar S.A.

Una vez evaluada la cadena de valor en la empresa Wuilbusmar S.A. se detectó el eslabón logístico interna, era una debilidad menor el cual se logró repotenciar mediante un análisis ABC y un modelo EOQ, los costos actuales fueron de \$ 569,521.25, y se disminuyeron a \$409,268.08, indicando que se redujo el 28,14% de los costos, es decir, \$160,253.17. De igual manera, el eslabón infraestructura donde se reestructuró la misión y la visión además de proponer un cuadro de mando integral. Por ende, se ha reconocido la importancia de la CV para el diagnóstico de la empresa Wuilbusmar S.A. La evaluación se llevó de manera cuantitativa y cualitativa bajo la perspectiva de Michael Porter, donde se han identificado actividades primarias, secundarias y ventajas competitivas; de igual manera, se detectaron falencias o debilidades que influyen en la dinámica de la CV. Para la ejecución de las mejoras planteadas se estableció un presupuesto de \$742,050.00 anuales, los cuales serán los recuperados en un período de un año y cuatro meses.

## RECOMENDACIONES

Una vez interpretado y analizado los resultados de la evaluación de la cadena de valor y su efecto en las ventajas competitivas de la empresa Wuilbusmar S.A. en La libertad provincia de Santa Elena, se realizan las siguientes recomendaciones con el fin de que los estudios siguientes sean mejorados:

- La revisión exhaustiva de la literatura es importante para cualquier investigación a ejecutarse, por lo que se identifican las brechas del conocimiento y la estructura de la metodología, por esa razón se debe realizar de manera adecuada y precisa.
- La metodología usada en la evaluación de la cadena de valor en la investigación se ha realizado de manera interna, se convierte en una herramienta para orientar a la toma de decisiones de una empresa, por ende, se recomienda complementar la metodología con una evaluación externa, en vista de que así se identificarían las variables que afectan al entorno de la CV debido a que una parte de los casos se encuentran fuera de rango de control y presentan oportunidades o amenazas que pueden ser analizadas.
- La herramienta utilizada solo puede ser aplicada en empresas tipo PYMES, se recomienda que en un futuro exista un instrumento que pueda ser aplicado a la medición de la CV en empresas de mayor tamaño, y al momento de ser evaluada, aplicar un plan que mejore la relación de toda la CV.



## BIBLIOGRAFÍA

- Al-Shammari, M. M. (2023). Production Value Chain Model for Sustainable Competitive Advantage. *Management Systems in Production Engineering*, 31(1), 27–32. <https://doi.org/10.2478/MSPE-2023-0004>
- Amadei, A. M., Rigamonti, L., & Sala, S. (2023). Exploring the EU plastic value chain: A material flow analysis. *Resources, Conservation and Recycling*, 197, 107105. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2023.107105>
- Aragón, C. L. M., González, A. A., & Mendivil, B. C. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 72–92. <https://doi.org/10.30972/RFCE.2414362>
- Armijos, A., González, M., & Maldonado, J. (2021). *Análisis comparativo de la cadena de valor de los sectores manufactureros de cárnicos, prendas de vestir y bebidas de la Ciudad de Cuenca-Ecuador*. [https://www.researchgate.net/publication/359769451\\_Analisis\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_valor\\_de\\_empresas\\_del\\_sector\\_de\\_fabricacion\\_de\\_muebles\\_de\\_madera\\_en\\_Cuenca](https://www.researchgate.net/publication/359769451_Analisis_de_la_cadena_de_valor_de_empresas_del_sector_de_fabricacion_de_muebles_de_madera_en_Cuenca)
- Awad, R., Titi, H., Mohamed-Brahmi, A., Jaouad, M., & Gasmi-Boubaker, A. (2023). Small ruminant value chain in Al-Ruwaished District, Jordan. *Regional Sustainability*, 4(4), 416–424. <https://doi.org/10.1016/J.REGSUS.2023.11.006>
- Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, ISSN-e 2542-3088, Vol. 4, Nº. 8 (Julio - Diciembre), 2019, págs. 110-127*, 4(8), 110–127. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Bedoya, I., Chud, V., & Paredes, A. (2020). *Vista de Simulación de mejoras en el sistema productivo de una curtiembre basada en el mapeo de su cadena de valor*. <https://moodle2.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/24231/16428>
- Best, S., Ré, N., Corocoran, L., & Conor, M. G. (2021). *Validez de contenido del Cuestionario de Ciberagresión Content validity of the Cyber Aggression Questionnaire*.
- Borja, M. (2016). *Metodología de Investigación Científica para ingenieros*. [https://studylib.es/doc/8929463/metodologia-de-investigacion-cientifica-para-ingenieros#google\\_vignette](https://studylib.es/doc/8929463/metodologia-de-investigacion-cientifica-para-ingenieros#google_vignette)
- Buadit, T., Ussawarujikulchai, A., Suchiva, K., Papong, S., & Rattanapan, C. (2023). Green productivity and value chain analysis to enhance sustainability throughout the passenger car tire supply chain in Thailand. *Journal of Open Innovation:*

*Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100108.  
<https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100108>

- Carrizo, D., Moller, C., Carrizo, D., & Moller, C. (2018). Methodological structures of systematic literature review in software engineering: a systematic mapping study. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26, 45–54.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000500045>
- Caycho, T. (2018). *Aportes a la cuantificación de la validez de contenido de cuestionario*. <http://www.scielo.org.ar/pdf/aap/v114n3/v114n3a35.pdf>
- Cedeño, J., Benavides, A., Pico, E., & Álvarez, H. (2019). El sector pesquero de Santa Elena: análisis de las estrategias de comercialización. *Ciencias Pedagógicas e innovación UPSE*.
- Chea, R., Ahsan, D., García-Lorenzo, I., & Teh, L. (2023). Fish consumption patterns and value chain analysis in north-western Cambodia. *Fisheries Research*, 263, 106677. <https://doi.org/10.1016/j.fishres.2023.106677>
- CNP. (2023). *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sector-pesquero-ecuador-crecimiento-exportaciones/>
- Cristóbal, J., Platas-Rosado, E., Hoyos, A. A., Pérez Vásquez, A., Angélica, D., De La Cruz, A., Ysac, N., & Serrano, Á. (2019). *Mapeo de la cadena de valor de la tilapia en el estado de Veracruz*. 1–8.  
<https://doi.org/10.29312/remexca.v10i5.572>
- Cruz, J. (2023). *Fases y etapas de la investigación cuantitativa*. <https://www.goconqr.com/apunte/5425302/fases-y-etapas-de-la-investigacion-cuantitativa>
- Cuchillo, J., & Cuchillo, E. (2021). *Análisis de confiabilidad: Cálculo del coeficiente alfa de Cronbach usando el software SPSS*.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología Segunda edición*.
- Epede, M., & Wang, D. (2022). Competitiveness and upgrading in global value chains: A multiple-country analysis of the wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*, 140, 102737. <https://doi.org/10.1016/J.FORPOL.2022.102737>
- FAO. (2022). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Chile comparte experiencias para aumentar el consumo de pescado | FAO en Chile | Food and Agriculture Organization of the United Nations*. <https://www.fao.org/chile/noticias/detail-events/en/c/1542532/>

- FAO. (2023). *Cadena de valor | La pérdida y el desperdicio de alimentos en las cadenas de valor del pescado | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. <https://www.fao.org/flw-in-fish-value-chains/value-chain/es/>
- Fernández, C., Fernández Jardón, & Cobas, X. M. (2022). Análisis de una cadena de valor en la integración transfronteriza. La cadena de valor agroalimentaria en el Miño compartido. *Revista Galega de Economía*, 31(2). <https://doi.org/10.15304/rge.31.2.8383>
- Figuerola, H., Garcia, F. N., & Ovalle, C. (2022). Value chain model oriented to social responsibility generating business competitiveness in SMEs. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology, 2022, 2022*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.216>
- Flores, J., & Terán, M. M. (2022). Validez de contenido de juicio por expertos en instrumento para medir la influencia de factores psicosociales en el estrés organizacional en empresas del giro hotelero. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(3), 219. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1130>
- Galappaththi, M., Weeratunge, N., Armitage, D., & Collins, A. M. (2023). Gendered dimensions of social wellbeing within dried fish value chains: insights from Sri Lanka. *Ocean & Coastal Management*, 240, 106658. <https://doi.org/10.1016/J.OCECOAMAN.2023.106658>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: Vol. Primera edición* (E. Gallardo & M. Córdova, Eds.). <http://www.continental.edu.pe/>
- García, B., Juca, F., & Juca, O. (2016). *Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia del Oro*. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- García, M., & Amador, A. (2019). Cómo aplicar “Value Stream Mapping” (VSM). *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme, ISSN-e 2254-4143, Vol. 8, N°. 2, 2019, págs. 68-83*, 8(2), 68–83. <https://doi.org/10.17993/3ctecno/2019>
- Gastón, M., Suárez, G., Srta, G., Polet, D., Cárdenas, M., Guillermo, G., Gallegos Álvarez, S., Denisse, P., & Miranda, C. (2017). *La rotación de inventarios y su incidencias en el flujo de efectivos*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inventarios-flujo-efectivo.html>
- González, M., Guerrero, P., Maldonado, J., & Armijos, A. (2022). *Análisis de la cadena de valor de empresas del sector de fabricación de muebles de madera en Cuenca*. [https://www.researchgate.net/publication/359769451\\_Analisis\\_de\\_la\\_cadena\\_d](https://www.researchgate.net/publication/359769451_Analisis_de_la_cadena_d)

e\_valor\_de\_empresas\_del\_sector\_de\_fabricacion\_de\_muebles\_de\_madera\_en\_Cuenca

- González, M. J., & Maldonado, J. M. (2022). *Metodología para la evaluación de los elementos de la cadena de valor en PYMES*. <https://www.researchgate.net/publication/359769604>
- González, M. J., Maldonado Matute, J. M., Guerrero, P., & Armijos-Orellana, A. C. (2020). *Análisis de la cadena de valor de empresas del sector elaboración de bebidas en Cuenca*. <https://www.researchgate.net/publication/359769447>
- González, M., Maldonado, M., & Armijos, C. (2021). *Análisis de la cadena de valor del sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos C23 y de las preferencias del consumidor*. [https://www.researchgate.net/publication/359769453\\_Analisis\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_valor\\_del\\_sector\\_de\\_Fabricacion\\_de\\_Otros\\_Productos\\_Minerales\\_No\\_Metalicos\\_C23\\_y\\_de\\_las\\_preferencias\\_del\\_consumidor](https://www.researchgate.net/publication/359769453_Analisis_de_la_cadena_de_valor_del_sector_de_Fabricacion_de_Otros_Productos_Minerales_No_Metalicos_C23_y_de_las_preferencias_del_consumidor)
- Grema, H. A., Kwaga, J. K. P., Bello, M., & Umaru, O. H. (2020). Understanding fish production and marketing systems in North-western Nigeria and identification of potential food safety risks using value chain framework. *Preventive Veterinary Medicine*, *181*, 105038. <https://doi.org/10.1016/J.PREVETMED.2020.105038>
- Hernández, A. A., Ramos, M. P., Placencia, B. M., Indacochea, B., Quimis, A. J., & Moreno, L. A. (2018). Metodología de la investigación científica. *Metodología de la investigación científica*. <https://doi.org/10.17993/CCYLL.2018.15>
- Hernandez, R., Belton, B., Reardon, T., Hu, C., Zhang, X., & Ahmed, A. (2018). The “quiet revolution” in the aquaculture value chain in Bangladesh. *Aquaculture*, *493*. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2017.06.006>
- Isa, M., Farid Wajdi, M., Mangifera, L., Mardalis, A., & Kamarulzaman, N. H. (2023). Análisis de la cadena de valor y de las partes interesadas de la industria Batik Tulis en Indonesia. *Revista de estudios evolutivos en los negocios*, *8(2)*, 138–167. <https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.38898>
- Jueseah, A. S., Knutsson, O., Kristofersson, D. M., & Tómasson, T. (2020). Seasonal flows of economic benefits in small-scale fisheries in Liberia: A value chain analysis. *Marine Policy*, *119*, 104042. <https://doi.org/10.1016/J.MARPOL.2020.104042>
- Kimani, P., Wamukota, A., Manyala, J. O., & Mlewa, C. M. (2020). Analysis of constraints and opportunities in marine small-scale fisheries value chain: A multi-criteria decision approach. *Ocean & Coastal Management*, *189*, 105151. <https://doi.org/10.1016/J.OCECOAMAN.2020.105151>

- Kruijssen, F., Tedesco, I., Ward, A., Pincus, L., Love, D., & Thorne-Lyman, A. L. (2020). Loss and waste in fish value chains: A review of the evidence from low and middle-income countries. *Global Food Security*, 26, 100434. <https://doi.org/10.1016/J.GFS.2020.100434>
- Lay, N., & Ramírez Ramineth. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 1–16. [https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8929/Estrategias%20empresariales%20y%20cadena%20de%20valor%20en%20mercados%20sostenibles\\_Una%20revisi%c3%b3n%20te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8929/Estrategias%20empresariales%20y%20cadena%20de%20valor%20en%20mercados%20sostenibles_Una%20revisi%c3%b3n%20te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Li, X., Moreschini, S., Zhang, Z., Palomba, F., & Taibi, D. (2023). The anatomy of a vulnerability database: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 201, 111679. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2023.111679>
- Majale, C., Opinde, G., & Nygaard, I. (2024). Bringing light, connectivity and waste to local communities: A study of the post-consumption value chain for off-grid solar devices in Kenya. *Energy Research & Social Science*, 112, 103516. <https://doi.org/10.1016/J.ERSS.2024.103516>
- Manjong, N. B., Bach, V., Usai, L., Marinova, S., Burheim, O. S., Finkbeiner, M., & Strømman, A. H. (2023). A comparative assessment of value chain criticality of lithium-ion battery cells. *Sustainable Materials and Technologies*, 36, e00614. <https://doi.org/10.1016/J.SUSMAT.2023.E00614>
- Mosquera, M., & López, D. (2017). *Aceite de palma certificado sostenible: análisis de la cadena de valor*. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/12042/11996>
- Múzquiz, M., & Ramírez, M. (2022). PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional. *Revista Educación*, 46(2), 2017–2021. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i2.49695>
- Narváez, J., Pardo, C., & Orozc, C. (2023). Deuda de la documentación en el desarrollo ágil de software: mapeo sistemático de la literatura. *Revista Científica*, 46(1), 107–121. <https://doi.org/10.14483/23448350.19670>
- Neill, D. A., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (Primera edición).
- Oyarzún, A. C., Maturana, C. C., Barrientos, H. B., & Ayala, E. R. (2019). Estudio de la valorización de la cadena de valor en empresas productivas y alimentarias de la región de Tarapacá. *Rev. Perspectiva*, 20(3), 253–268. <https://doi.org/10.33198/rp.v20i3.00039>

- Parrales, D. (2021). *Cadena de valor como indicador de rentabilidad en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal los Delfines del Norte.*
- Pradhan, S. K., Nayak, P. K., & Armitage, D. (2022). A social-ecological systems perspective on dried fish value chains. *Current Research in Environmental Sustainability*, 4, 100128. <https://doi.org/10.1016/J.CRSUST.2022.100128>
- Ragnhild, G. (2016). *El estado del arte en la investigación: Análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos.*
- Ricardo, A., Fabregas, J., & Buelvas, E. (2020). *Analysis of the value chain of plastic recycling. A case study of the department of Atlantico (Colombia).* <https://www.researchgate.net/publication/343599147>
- Riquelme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?* 1–5.
- Robaey, Z., Asveld, L., Sinha, K. M., Wubben, E., & Osseweijer, P. (2022). Identifying practices of inclusive biobased value chains: Lessons from corn stover in Iowa, sugar cane in Jamaica, and sugar beet in the Netherlands. *Cleaner and Circular Bioeconomy*, 3, 100032. <https://doi.org/10.1016/J.CLCB.2022.100032>
- Robles, B. (2018). *Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken.*
- Ruperto, J., Rosendo, M. A., Gisella, A. K., & Hans, L. D. (2019). Las cadenas de valor: experiencias relevantes en Ecuador. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.* <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V30I1.1173>
- Thakur, A., Dixit, A. K., Kumar, S., & Bhandari, G. (2021). Value Chain Analysis of Informal Dairy Processing Units in Haryana (India): A System Dynamic Approach. *Agricultural Research*, 10(2), 307–313. <https://doi.org/10.1007/s40003-020-00502-2>
- Torres, J. (2021). *Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach.* <https://www.researchgate.net/publication/350590351>
- Torres, M., & Salazar, F. (2020). *Métodos de recolección de datos para una investigación.*
- USMP. (2019). *Manual para elaboración de un plan de trabajo de investigación y artículo científico.*
- Valencia, A., Chavarry, C., Támara, J., Chavarría, L., Barrantes, L., Pereyra, E., & Laos, X. (2023). *El ABC de la investigación para ingenieros.* <https://academicos.editorialnavegante.com/index.php/ENA/catalog/view/10/4/21>

- Valle, A., Revilla, D., Velasco, A., Mendivil, L., & López, S. (2021). *Guía académica para la investigación*. <http://facultad.pucp.edu.pe/educacion/>
- Vásquez, E., & Bastos, L. (2019). Análisis de metodologías para la evaluación de cadenas de valor: caso del aguacate en Norte de Santander. *Respuestas*, 23(S1), 66–69. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1504>
- Vásquez, E., Bastos, L., & Magroviejo, J. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Clío América*, 14(27), 401–408. <https://doi.org/10.21676/23897848.3685>
- Velázquez, V., & Rosales, R. (2020). Gobernanza de las cadenas de valor sustentable de la pesca: entre el Norte y el Sur Global. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, ISSN-e 2395-9169, Vol. 30, N°. 56, 2020, 30(56), 27. <https://doi.org/10.24836/es.v30i56.992>
- Vivar, A., Erazo, J. C., & Narváez, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, ISSN-e 2542-3088, Vol. 5, N°. 10 (Julio - Diciembre 2020), 2020, págs. 4-33, 5(10), 4–33. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>
- Winarno, S. T., & Harijani, W. S. (2022). Robusta coffee (*Coffea canephora*) value chain in East Java, Indonesia. *Agronomia Mesoamericana*, 33(3), 48082. <https://doi.org/10.15517/am.v33i3.48082>
- Wosene, G., & Gobie, W. (2022). Value chain analysis of tomato: The case of Bure, Jabitehinan and North Mecha districts of Amhara regional state, Ethiopia. *Journal of Agriculture and Food Research*, 7, 100272. <https://doi.org/10.1016/J.JAFR.2022.100272>
- Wuilbusmar S.A. (2022). *Manual HACCP de productos de la pesca en la empacadora Wuilbusmar S.A comercializadora y conservadora de pescado*.
- Yang, T. Y., Lin, H. C., & Liu, W. H. (2022). The Fishery Value Chain Analysis in Taiwan. *Fishes* 2022, Vol. 7, Page 114, 7(3), 114. <https://doi.org/10.3390/FISHES7030114>
- Zambrano, F. J., Sánchez, M. E., & Correa, S. R. (2021). Profitability, indebtedness and liquidity analysis of microenterprises in Ecuador. *Retos(Ecuador)*, 11(22), 233–246. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03>
- Zambrano, J., & Zambrano, L. (2020a). Análisis de la industria atunera: Clúster, cadena de valor productiva y productividad. *593 Digital Publisher CEIT*, 5–1(5), 263–271. <https://doi.org/10.33386/593DP.2020.5-1.358>

- Zambrano, J., & Zambrano, L. (2020b). Análisis de la industria atunera: Clúster, cadena de valor productiva y productividad. *593 Digital Publisher CEIT*, 5–1(5). <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.358>
- Zambrano, L., Palacio, N., Ceme, C., & Intriago, M. (2020). *Cadena de valor de la pinchagua y su productividad Sitio Los Arenales parroquia Crucita-Ecuador*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229892>
- Zúñiga, E. A., Chambi, S. C., Carbajal, C. C., Meléndez, F. R. A., Figueroa, I. T., Viveros, W. Y., & Coaquira, J. E. Q. (2022). La Correlación de Pearson o de Spearman en caracteres físicos y textiles de la fibra de alpacas. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 33(3), e22908. <https://doi.org/10.15381/rivep.v33i3.22908>



## ANEXOS

### Anexo A Matriz de ponderación.

Matriz para evaluar la cadena de valor	Actividades de soporte												Total
	Infraestructura organizacional			Manejo de recursos humanos			Desarrollo tecnológico			Adquisiciones			
Actividades principales	Des cri.	10 %	C	Descr i.	10 %	C	Desc ri.	10 %	C	Desc ri.	10 %	C	40 %
<b>Operaciones</b>	<b>12%</b>												
<b>Logística de salida</b>	<b>12%</b>												
<b>Marketing y ventas</b>	<b>12%</b>												
<b>Seguimiento al cliente</b>	<b>12%</b>												
<b>Total</b>	<b>60%</b>												<b>margen</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

**Anexo B** Inventario de procesos.

<b>Inventario de procesos</b>	
<b>Referencia: Inventario de procesos</b>	<b>Fecha: 20/05/2024</b>
<b>Sector evaluado: Pequeña empresa perteneciente al sector pesquero legalmente constituida en la provincia de Santa Elena</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>
<b>Procesos estratégicos</b>	
<b>Gestión Gerencial</b>	<b>A</b>
<b>Procesos claves</b>	
<b>Ventas</b>	<b>B</b>
<b>Recepción de la pesca</b>	<b>C</b>
<b>Análisis de histamina</b>	<b>D</b>
<b>Almacenamiento en tinas plásticas o gavetillas</b>	<b>E</b>
<b>Proceso de producción del pescado</b>	<b>F</b>
<b>Clasificación</b>	<b>F1</b>
<b>Pesaje</b>	<b>F2</b>
<b>Lavado</b>	<b>F3</b>
<b>Envasado</b>	<b>F4</b>
<b>Congelación en túnel</b>	<b>F5</b>
<b>Glaseo</b>	<b>F6</b>
<b>Empacado</b>	<b>F7</b>
<b>Almacenamiento en cámara</b>	<b>G</b>
<b>Embarque y despacho</b>	<b>H</b>
<b>Procesos de apoyo</b>	
<b>Gestión de talento humano</b>	<b>I</b>
<b>Gestión financiera</b>	<b>J</b>
<b>Gestión administrativa</b>	<b>K</b>
<b>Gestión ventas</b>	<b>L</b>
<b>Logística interna y externa</b>	<b>M</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

## Anexo C Búsqueda con criterios de inclusión y exclusión.

ScienceDirect Revistas y libros

Find articles with these terms

Advanced search

27 results

Refinar por:

Años

- 2024 (2)
- 2023 (7)
- 2022 (6)
- 2021 (4)
- 2020 (5)
- 2019 (3)
- Custom range

Download 2 articles Exportar

Research article Open access

26 The interrupting capacities of knowledge co-production experiments: A sociology of testing approach  
 Environmental Science & Policy, 3 July 2023  
 Helena Valve, David Lazarevic, ... Tatu Marttila  
 View PDF Abstract Export

Research article Open access

27 Sustainability indicators for sustainably-farmed fish in Bangladesh  
 Sustainable Production and Consumption, 21 October 2020  
 Mohammed Ziaul Hoque  
 View PDF Abstract Export

Scopus

Bienvenido a una experiencia de búsqueda más intuitiva y eficiente. [ver que hay de nuevo](#)

consulta avanzada

Buscar dentro: All fields

Buscar documentos \*  
 "Value chain evaluation" OR "value chain AND fish value chain"

Guardar búsqueda Establecer alerta de búsqueda + Agregar campo de búsqueda Reiniciar Buscar

Documentos Preimpresiones Patentes Documentos secundarios Datos de la investigación

24 documentos encontrados

Refinar búsqueda

Todo Exportar Download Citation overview MásMostrar todos los resúmenes Ordenar por Date (newest)

Titulo del documento	Autores	Fuente	Añ
----------------------	---------	--------	----

## Anexo D Elección de artículos en Rayyan (30 incluidos y 17 excluidos).

The all new Rayyan is here with major enhancements and new features! [click to Switch Now.](#)

2024-01-25: CADENA DE VALOR

Showing 1 to 8 of 57 unique entries

Search: id or title or abstract or author


Date	Title	Authors	Rating
2023-01-01	Law versus tradition: regulatory mismatches in the ...	Ramón-Bruquetas, J.; Pascu...	
2023-01-01	The integration of the United States and China into ...	Chalico, D.J.; Velásquez, S.O.	
2023-01-01	Value Chain and Stakeholders' Analyses of Batik Tu...	Isa, M.; Farid Wajdi, M.; Ma...	
2023-01-01	background article Environmental, economic and soci...	Hernández, R.H.; Moreno, Y...	
2022-01-01	Value chain of hard dry corn in ecuador	Analuisa Aroca, I.; Jimber D...	
2022-01-01	wrong outcome Value chain analysis in cross-border l...	Fernández, C.M.F.-J.; Cobas,...	

No articles selected, use your mouse or keyboard to select articles from the above table.


REVIEW CHAT

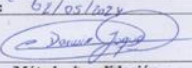
Rosa Ortega Help

## Anexo E Formato y validación por expertos.




**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA**  
**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**




Asunto: Validación del instrumento por expertos	Datos del experto
<b>TEMA:</b> "EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD-SANTA ELENA"  <b>Indicaciones:</b> Marque con una X en la casilla en el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación.  <b>Calificación:</b> 1= No cumple con el criterio 2=Bajo nivel 3=Moderado nivel 4=Alto nivel	<b>Nombre:</b> <i>Diana Gabriela Jaque Pizarro</i> <b>Profesión:</b> <i>Ingeniera Industrial</i> <b>Años de experiencia:</b> <i>18 años</i> <b>Teléfono:</b> <i>033 555 2866</i> <b>Correo:</b> <i>djaque@upse.edu.ec</i> <b>Fecha de validación:</b> <i>6/10/2023</i> <b>Firma del experto:</b> 
	<b>Método de validación</b> V de Aiken; es una técnica para cuantificar la validez de contenido del ítem por N expertos, donde los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8 en cada ítem es considerado válido.

Items	Validación por expertos																		
	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones	Sugerencias	
Variable independiente: Cadena de valor	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
<b>Actividades primarias</b>																			
1. ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)				X									X					X	
2. ¿Se realiza un control y registros de productos terminados entregados?				X								X						X	
3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?				X								X						X	
4. ¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?				X								X						X	



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA**  
**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



Items	Validación por expertos																		
	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones	Sugerencias	
Variable dependiente: Ventajas competitivas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X					X				X					X	
<b>Actividades secundarias</b>																			
6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?				X				X				X						X	
7. ¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?				X				X				X						X	
8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?				X				X				X						X	
9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?				X				X				X						X	
<b>Variable dependiente: Ventajas competitivas</b>																			
10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?				X				X				X						X	
11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?				X				X				X						X	
12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?				X				X				X						X	
13. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?				X				X				X						X	
14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?				X				X				X						X	
15. ¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?				X				X				X						X	



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



<b>Asunto:</b> Validación del instrumento por expertos	<b>Datos del experto</b>
<b>TEMA:</b> "EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD-SANTA ELENA"	<b>Nombre:</b> Franklin Enrique Reyes Saizano
	<b>Profesión:</b> Ingeniero Industrial
	<b>Años de experiencia:</b> 20 años
	<b>Teléfono:</b> 0969389623
	<b>Correo:</b> freyes@upse.edu.ec
<b>Indicaciones:</b> Marque en la casilla el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación	<b>Fecha de validación:</b> 23/04/2024
<b>Calificación:</b> 1= No cumple con el criterio 2=Bajo nivel 3=Moderado nivel 4=Alto nivel	<b>Firma del experto:</b> 
	<b>Método de validación</b> V de Aiken; es una técnica para cuantificar la validez de contenido del ítem por N expertos, donde los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8 en cada ítem es considerado válido.

Items	Validación por expertos																Observaciones	Sugerencias							
	Variable independiente: Cadena de valor				Suficiencia				Claridad				Coherencia						Relevancia						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
<b>Actividades primarias</b>																									
1. ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)				X				X					X					X							
2. ¿Se mantiene un control y registros de productos terminados entregados?				X				X					X					X							
3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?				X				X					X					X							
4. ¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?				X				X					X					X							
5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X					X					X							



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X					X					X							
<b>Actividades secundarias</b>																									
6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?				X				X					X					X							
7. ¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?				X				X					X					X							
8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?				X				X					X					X							
9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?				X				X					X					X							
<b>Variable dependiente: Ventajas competitivas</b>																									
10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?				X				X					X					X							
11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?				X				X					X					X							
12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?				X				X					X					X							
13. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?				X				X					X					X							
14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?				X				X					X					X							
15. ¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?				X				X					X					X							



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



<b>Asunto:</b> Validación del instrumento por expertos	<b>Datos del experto</b>
<b>TEMA:</b> "EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD-SANTA ELENA"	<b>Nombre:</b> JOSE LUCIN BORGON
	<b>Profesión:</b> I.E. INDUSTRIAL
	<b>Años de experiencia:</b> 20 AÑOS
	<b>Teléfono:</b> 0994774732
	<b>Correo:</b> jose.lucin@upse.edu.ec
<b>Indicaciones:</b> Marque en la casilla el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación	<b>Fecha de validación:</b> 26/04/2024
<b>Calificación:</b> 1= No cumple con el criterio 2=Bajo nivel 3=Moderado nivel 4=Alto nivel	<b>Firma del experto:</b> <i>[Firma]</i>
	<b>Método de validación</b> V de Aiken; es una técnica para cuantificar la validez de contenido del ítem por N expertos, donde los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8 en cada ítem es considerado válido.

Items*	Validación por expertos																Observaciones	Sugerencias
	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia					
Variable independiente: Cadena de valor	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Actividades primarias</b>																		
1. ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registros, observaciones, inspecciones).				X				X				X				X		
2. ¿Se realiza un control y registros de productos terminados entregados?				X				X				X				X		
3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?				X				X				X				X		
4. ¿Con qué frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?				X				X				X				X		
5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X				X				X		



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X				X				X
<b>Actividades secundarias</b>																
6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?				X				X				X				X
7. ¿Con qué frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?				X				X				X				X
8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?				X				X				X				X
9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?				X				X				X				X
<b>Variable dependiente: Ventajas competitivas</b>																
10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?				X				X				X				X
11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?				X				X				X				X
12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?				X				X				X				X
3. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?				X				X				X				X
14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?				X				X				X				X
15. ¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?				X				X				X				X



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



<b>Asunto:</b> Validación del instrumento por expertos	<b>Datos del experto</b>
<b>TEMA:</b> "EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD-SANTA ELENA"	<b>Nombre:</b> Marco Vinicio Bermeo García
	<b>Profesión:</b> Ing Industrial
	<b>Años de experiencia:</b> 12 años
	<b>Teléfono:</b> 098 5033671
	<b>Correo:</b> mbermeo@upse.edu.ec
<b>Indicaciones:</b> Marque en la casilla el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación	<b>Fecha de validación:</b> 25/04/2021
<b>Calificación:</b> 1= No cumple con el criterio 2=Bajo nivel 3=Moderado nivel 4=Alto nivel	<b>Firma del experto:</b>
	<b>Método de validación</b> V de Aiken; es una técnica para cuantificar la validez de contenido del ítem por N expertos, donde los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8 en cada ítem es considerado válido.


Variable independiente: Cadena de valor	Validación por expertos																	
	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones	Sugerencias
Items	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Actividades primarias</b>																		
1. ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)				X				>					X			X		
2. ¿Se mantiene un control y registros de productos terminados entregados?				X				X					X			X		
3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?				X				X					X			X		
4. ¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?				X				X					X			X		
5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X					X			X		




**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X					X			X		
<b>Actividades secundarias</b>																		
6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?				X				X					X			X		
7. ¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?				X				X					X			X		
8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?				X				X					X			X		
9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?				X				X					X			X		
<b>Variable dependiente: Ventajas competitivas</b>																		
10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?				X				X					X			X		
11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?				X				X					X			X		
12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?				X				X					X			X		
13. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?				X				X					X			X		
14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?				X				X					X			X		
15. ¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?				X				X					X			X		




**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA**  
**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**




<b>Asunto:</b> Validación del instrumento por expertos	<b>Datos del experto</b>
<b>TEMA:</b> "EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD-SANTA ELENA"	<b>Nombre:</b> <i>Alonso Elias Picala</i>
	<b>Profesión:</b> <i>Ingeniero</i>
	<b>Años de experiencia:</b> <i>40</i>
	<b>Teléfono:</b> <i>0939726727</i>
	<b>Correo:</b> <i>apicela@upse.edu.ec</i>
<b>Indicaciones:</b> Marque en la casilla el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación	<b>Fecha de validación:</b> <i>25-04-2024</i>
<b>Calificación:</b> 1= No cumple con el criterio 2=Bajo nivel 3=Moderado nivel 4=Alto nivel	<b>Firma del experto:</b> <i>[Firma]</i>
	<b>Método de validación</b> V de Aiken; es una técnica para cuantificar la validez de contenido del ítem por N expertos, donde los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8 en cada ítem es considerado válido.

Variable independiente: Cadena de valor	Validación por expertos																Observaciones	Sugerencias
	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Actividades primarias</b>																		
1. ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)								X				X				X		
2. ¿Se mantiene un control y registros de productos terminados entregados?				X				X				X				X		
3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?				X				X				X				X		
4. ¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?				X				X				X				X		
5. La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?				X				X				X				X		



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA**  
**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



Variable dependiente: Ventajas competitivas	Validación por expertos																Observaciones	Sugerencias
	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Actividades secundarias</b>																		
6. ¿La empresa cuenta con un organigrama, una visión y misión definida?			X					X				X				X		
7. ¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?			X					X				X				X		
8. ¿La empresa cuenta con una página web que ofrezca servicios? (facturación electrónica, información de productos, compra online o atención al cliente)			X					X				X				X		
9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?			X					X				X				X		
<b>Variable dependiente: Ventajas competitivas</b>																		
10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?			X					X				X				X		
11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?			X					X				X				X		
12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?			X					X				X				X		
13. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?			X					X				X				X		
14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?			X					X				X				X		
15. ¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?			X					X				X				X		



## Anexo F Resultados del Coeficiente V de Aiken.


Ítems	Validación por expertos															Promedio de las preguntas	V de Aiken por preguntas					
	Suficiencia			Claridad			Coherencia			Relevancia												
Variable independiente: Cadena de valor	J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5		
<b>Actividades primarias</b>																						
1. ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
2. ¿Se mantiene un control y registros de productos terminados entregados?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4. ¿Con qué frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
5. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
<b>Actividades secundarias</b>																						
6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	0.933333333
7. ¿Con qué frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
<b>Variable dependiente: Ventajas competitivas</b>																						
10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuibusmar S.A.?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuibusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.95	0.983333333
13. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuibusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
15. ¿La empresa Wuibusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
Total (por criterio)	4	4	4	4	4	4	3.91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.983333333	0.994444444
Medio de las calificaciones por criterio	3.973333333			3.986666667			3.986666667			3.986666667												
V de Aiken por criterio	0.991111111			0.995555556			0.995555556			0.995555556												
<b>V de Aiken del cuestionario</b>																			<b>0.994</b>			

$V = \frac{k-1}{k}$


k= Es la media de calificaciones de los jueces en la muestra.  
 k= Es la calificación más baja posible (1)  
 k= Es el rango de valores posibles de la escala libre utilizada (5)

Juez	Expertos	Experiencia
Juez 1	Ing. Franklin Reyes Soriano	20 años
Juez 2	Ing. Alonso Perla Adler	40 años
Juez 3	Ing. Marco Benito Garcia	15 años
Juez 4	Ing. Jorge Lucan Borbor	30 años
Juez 5	Ing. Darwin Joque Puga	12 años

## Anexo G Formato de encuesta.



UNIVERSIDAD ESTADAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA  
 CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



5. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?

5. Si       1. No

6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?

1.  No es claro      2.  Poco claro      3.  Algo claro      4.  Claro      5.  Muy claro

7. ¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?

5. Siempre       4. La mayoría de veces       3. Algunas veces

2. Casi nunca       1. Nunca

8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?

Facturación electrónica  
 Información de sus productos  
 Compra online  
 Atención al cliente  
 Chat en línea

9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?

5. Siempre       4. La mayoría de veces       3. Algunas veces

2. Casi nunca       1. Nunca

10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuibusmar S.A.?

1.  Totalmente inconforme      2.  Inconforme      3.  Algo inconforme      4.  conforme      5.  Totalmente conforme

11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?

5. Si       1. No



**ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD-SANTA ELENA.**

**OBJETIVO:** Recopilar información por medio de un cuestionario con la finalidad de obtener datos e información sobre los eslabones de la empresa y cada una de las actividades que generen valor para identificar ventajas competitivas o posibles eslabones débiles o fuertes en la empresa Wuilbusmar S.A.

**INDICACION:** El cuestionario presentado tiene fines académicos, cuenta con preguntas cerradas que involucran actividades primarias, secundarias y ventajas competitivas de la empresa Wuilbusmar S.A.

**Marque con una x según corresponda:**

**Cuestionario**

1. **¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)**  
5. Siempre  4. La mayoría de veces  3. Algunas veces   
2. Casi nunca  1. Nunca
2. **¿Se realiza un control y registros de productos terminados entregados?**  
5. Siempre  4. La mayoría de veces  3. Algunas veces   
2. Casi nunca  1. Nunca
3. **¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?**  
5. Siempre  4. La mayoría de veces  3. Algunas veces   
2. Casi nunca  1. Nunca
4. **¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?**  
5. Siempre  4. La mayoría de veces  3. Algunas veces   
2. Casi nunca  1. Nunca



12. **¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?**  
1.  Pésimos 2.  Malos 3.  Regulares 4.  Buenos  
5.  Excelentes
13. **¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?**  
5. Si  1. No
14. **¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?**  
1.  Pésima 2.  Mala 3.  Regular 4.  Buena  
5.  Excelente
15. **¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?**  
5. Si  1. No

## Anexo H Uso del programa SPSS Statistics.

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	SD1	Númérico	8	0	¿Se llevan a ca...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	SD2	Númérico	8	0	¿Se mantiene ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	SD3	Númérico	8	0	Se realizan ins...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	SD4	Númérico	8	0	¿Con que frec...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	SD5	Númérico	8	0	¿La empresa p...	{1, No}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	SD6	Númérico	8	0	¿De la escala d...	{1, No es Cl...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	SD7	Númérico	8	0	¿Con que frec...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	SD8	Númérico	8	0	¿Qué funcionali...	{1, Facturac...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	SD9	Númérico	8	0	¿Se controlan ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	SD10	Númérico	8	0	¿De la escala d...	{1, Totalme ...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	SD11	Númérico	8	0	¿Considera que...	{1, No}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	SD12	Númérico	8	0	¿De la escala d...	{1, Pesimos ...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	SD13	Númérico	8	0	¿La empresa c...	{1, No}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
14	SD14	Númérico	8	0	¿De la escala d...	{1, Pesima}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	SD15	Númérico	8	0	¿La empresa ...	{1, No}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	VI	Númérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
17	VD	Númérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
18											
19											
20											
21											
22											

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Conjunto de datos
  - Escala: ALL VARI...
  - Título
  - Resumen de Estadísticas
- Registro
- Correlaciones
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
  - Registro

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	15

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=VI VD
/PRINT=TWO TAIL NOSIG
/MISSING=FAIRWISE.
    
```

### Correlaciones

		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,859**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	18	18
VD	Correlación de Pearson	,859**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	18	18

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Anexo I** Evidencias de recolección de datos.





## Anexo J Criterios para la validación de expertos.

<b>Categorías para la evaluación de ítems</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

**Fuente:** (Flores & Terán, 2022)

**Anexo K Carta de aprobación de la empresa.**



La libertad, 18 septiembre del 2023

ASUNTO: AUTORIZACIÓN RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA REALIZACIÓN DE TESIS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A.

Srta.

Rosa Karina Ortega Guillén

PETICIONARIA

De mis consideraciones:

En atención al oficio suscrito por usted, mediante el cual solicita la autorización para la recopilación de información en la empresa, a fin de realizar el trabajo de tesis de grado, con el tema "EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA WUILBUSMAR S.A. LA LIBERTAD -SANTA ELENA". Al respecto, sírvase encontrar la autorización para realizar lo solicitado.

Atentamente,



**WUILBUSMAR**  
COMERCIALIZADORA Y CONSERVADORA DE PESCADO

WILDER RODRIGO BUSTAMANTE ROGEL

GERENTE GENERAL

COMERCIALIZADORA Y CONSERVADORA DE PESCADO BUSTAMAR  
WUILBUSMAR S.A.



## Anexo L Pronóstico para el año 2024.

<b>PRONÓSTICO</b>									
Nº	AÑO	Ventas (2023)	Pronóstico (2024)	FT	TT	ERROR MEDIO	Eabs	MSE	Error %
1	Enero	204.91	274.91	204.00	70.91	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Febrero	205.82	247.42	274.91	70.91	-98.40	98.40	9683.02	0.40
3	Marzo	204.17	164.95	335.98	68.94	-239.98	239.98	57589.73	1.45
4	Abril	194.90	137.46	380.93	64.14	-307.62	307.62	94627.26	2.24
5	Mayo	182.67	219.93	414.31	57.99	-252.37	252.37	63691.53	1.15
6	Junio	177.43	247.42	447.06	52.94	-252.59	252.59	63800.37	1.02
7	Julio	174.90	302.40	474.75	47.89	-220.24	220.24	48504.98	0.73
8	Agosto	177.74	329.89	500.62	43.49	-214.21	214.21	45886.27	0.65
9	Septiembre	183.70	274.91	522.68	39.20	-286.98	286.98	82354.70	1.04
10	Octubre	185.39	247.42	533.19	33.46	-319.23	319.23	101909.26	1.29
11	Noviembre	184.85	164.95	534.73	27.08	-396.86	396.86	157498.96	2.41
12	Diciembre	176.97	137.46	522.12	19.14	-403.81	403.81	163060.97	2.94
<b>TOTAL</b>		<b>2253.5</b>	<b>2749.112</b>				<b>249.357</b>	<b>74050.587</b>	<b>127.62%</b>

**Nota:** Elaborado por autora.

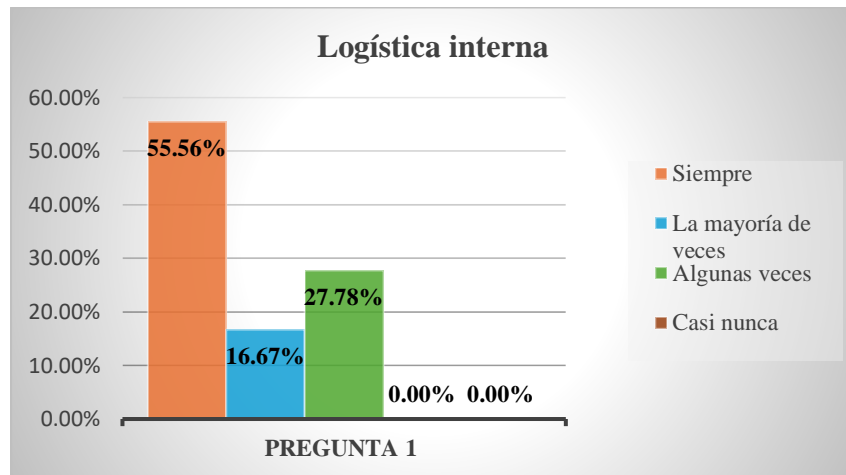
## Anexo M Resultados del cuestionario.

- ¿Se llevan a cabo métodos de control de entrada de la materia prima que permitan abastecer las necesidades de la producción? (Registro, observaciones, inspecciones)**

Con respecto a la pregunta 1, el 55.56% correspondiente a 10 personas respondieron que siempre se llevan registros de la materia prima e insumos que llegan a través de fichas técnicas y se inspeccionan para confirmar que han llegado en excelente estado, cuando llega la pesca se realizan inspecciones organolépticas; una vez que pasa por el túnel, se realiza el análisis de histamina. Sin embargo, no se conoce el inventario total y real que poseen.



**Figura 19** Resultados de la pregunta 1.

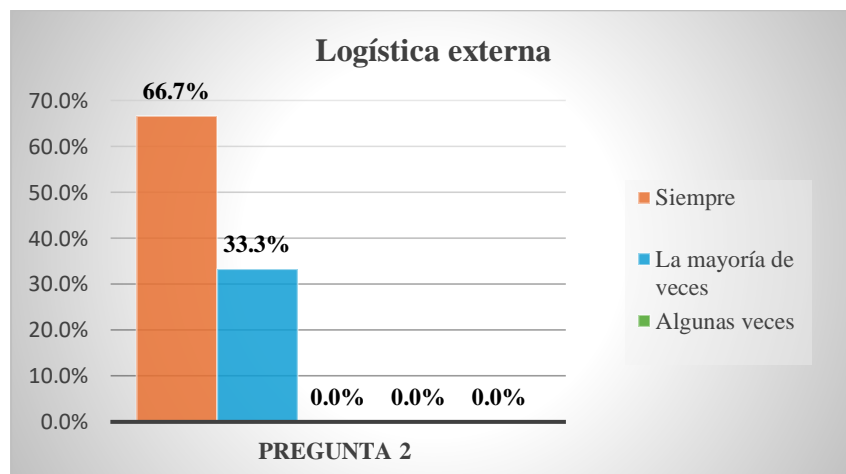


**Nota:** Elaborado por autora.

**2. ¿Se realiza un control y registros de productos terminados entregados?**

Los productos terminados entregados se controlan mediante fichas técnicas. El 66.7% respondió que siempre se realizan estos procedimientos, y el 33.3% dijo que la mayoría de las veces, se realizan controles de embarque, de contenedor y de inspección. Sin embargo, no están organizados porque no se ha realizado un estudio que indique que especie es la más vendida con la finalidad de que haya mejor rotación y el producto se encuentre de manera más fácil y accesible.

**Figura 20** Resultados de la pregunta 2.

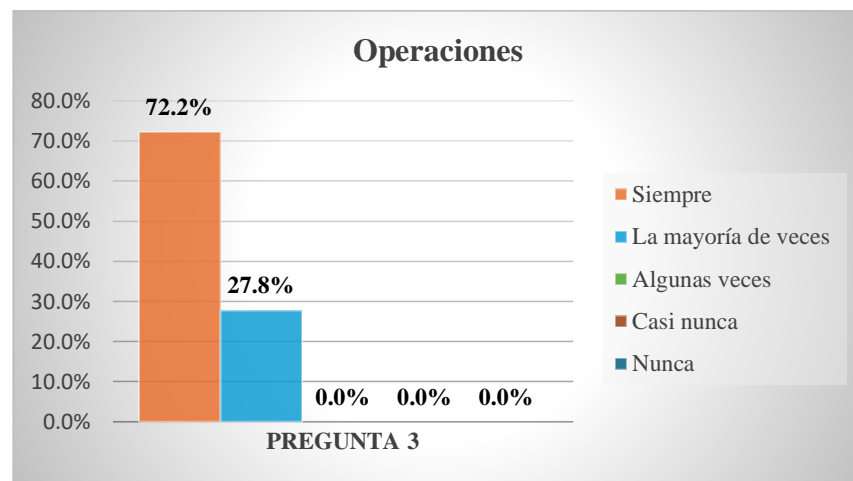


**Nota:** Elaborado por autora.

### 3. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?

Cuando llega la pesca se realizan inspecciones organolépticas, y cuando pasa por el túnel, se realiza el análisis de histamina. En los procesos se realizan inspecciones como cambio de agua, presentación del producto, las tallas adecuadas del pescado, entre otras. El 72.2% respondió que siempre se realizan estas inspecciones, y el 27,8 % respondió que la mayoría de las veces.

**Figura 21** Resultados de la pregunta 3.

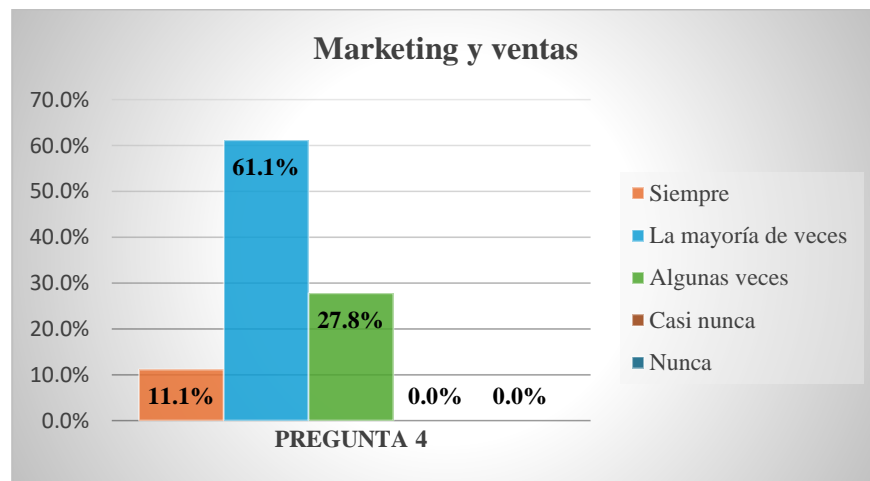


**Nota:** Elaborado por autora.

### 4. ¿Con que frecuencia se realizan campañas publicitarias para promocionar a la organización y a sus productos?

En la empresa tiene sus clientes fijos y leales o en ocasiones se trabaja mediante intermediarios, los clientes llegan a la planta a inspeccionar el producto y realizan sus compras, el 61,1 % de los encuestados indicaron que la mayoría de las veces se realizan campañas o publicitarias, y el 27,8 % respondió que algunas veces.

**Figura 22** Resultados de la pregunta 4.

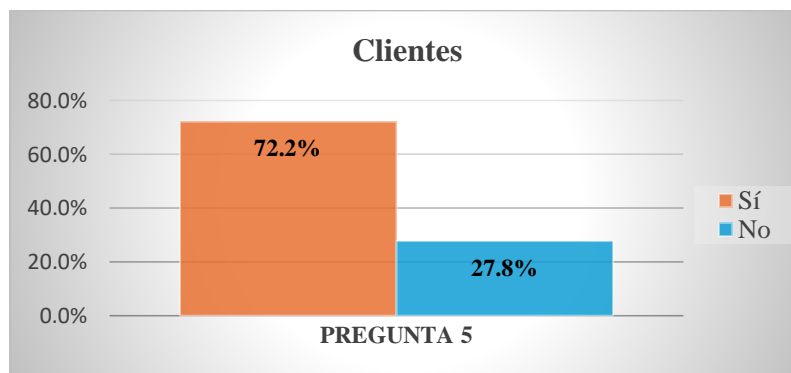


**Nota:** Elaborado por autora.

**5. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente) y brinda garantía de sus productos?**

La empresa Wuilbusmar sí presta un servicio postventa, así lo confirmó el 72,2 % de los encuestados. Este servicio tiene como principal objetivo el seguimiento de contenedores cuando salen de la planta, el cual, se refleja que la empresa garantiza una excelente atención a los clientes.

**Figura 23** Resultados de la pregunta 5.

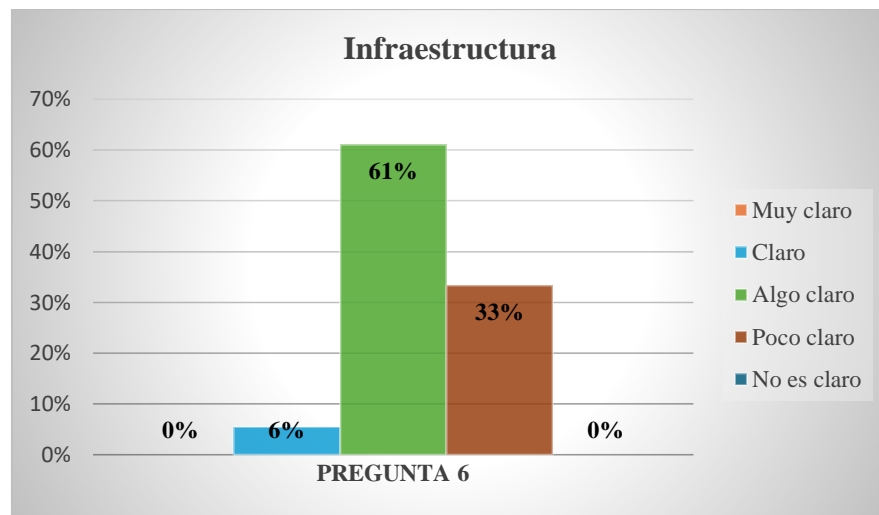


**Nota:** Elaborado por autora

**6. ¿De la escala del 1 al 5 que tan clara tiene la misión y la visión de la empresa?**

El 6% contestó que sí tenía clara la misión y visión de la empresa, 61% de los encuestados que tiene algo claro el tema, es decir que, si la conocen solo que no la recuerdan, el 33% tiene poco claro ya que no han escuchado del tema o desconocen por completo.

**Figura 24** Resultados de la pregunta 6.

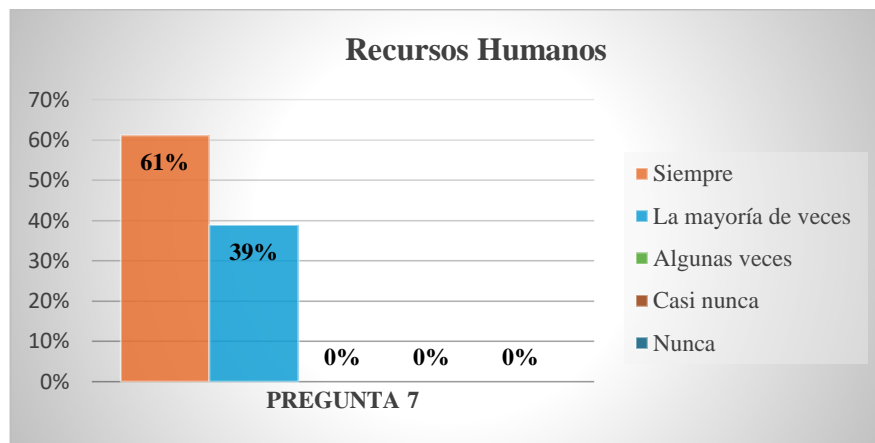


**Nota:** Elaborado por autora.

**7. ¿Con que frecuencia se cumplen los planes de capacitación al personal?**

Con respecto a la pregunta 7, un 61% del personal de la empresa respondió que siempre les brindan capacitaciones que abarcan temas como plan de manejo ambiental, sensibilización, higiene y protocolos de bioseguridad, POES, Primeros auxilios, riesgos y manejos de químicos, buenas prácticas de manufactura , manejo de desechos sólidos, HACCP, prevención y control de incendios, uso de EPP, riesgos en la empacadora Wuilbusmar y evacuación y punto de encuentro, estas capacitaciones son realizadas por el jefe de control de calidad, el cual interactúa con el personal de la empresa con la finalidad de brindar conocimientos , habilidades o destrezas.

**Figura 25** Resultados de la pregunta 7.

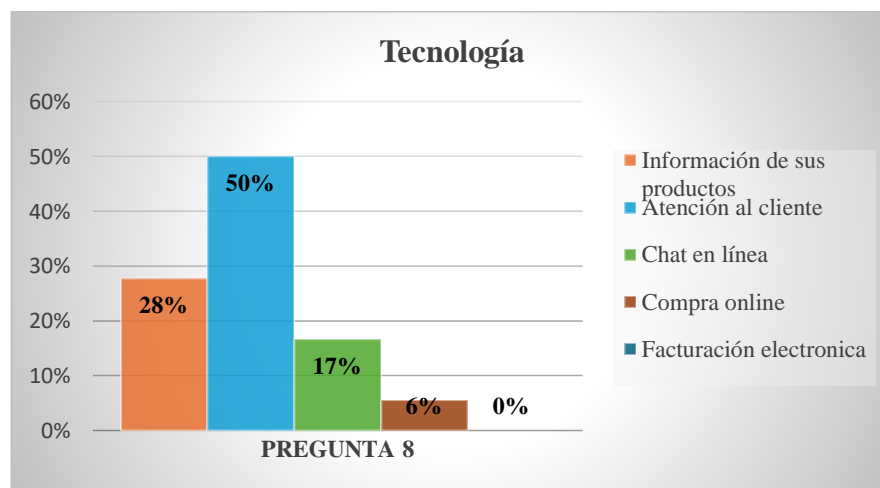


**Nota:** Elaborado por autora.

### 8. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web de la empresa?

Con respecto al eslabón tecnología, entre las principales funcionalidades de la página web de la empresa, se encuentra con un 50% la atención al cliente, el 28 % la información de los productos, el 17% chat en línea, y 6 % respondió que la compra online, por ende, la página web es esencial ya que en ella se encuentra información de los productos y cada uno de los contactos para el servicio al cliente.

**Figura 26** Resultados de la pregunta 8.

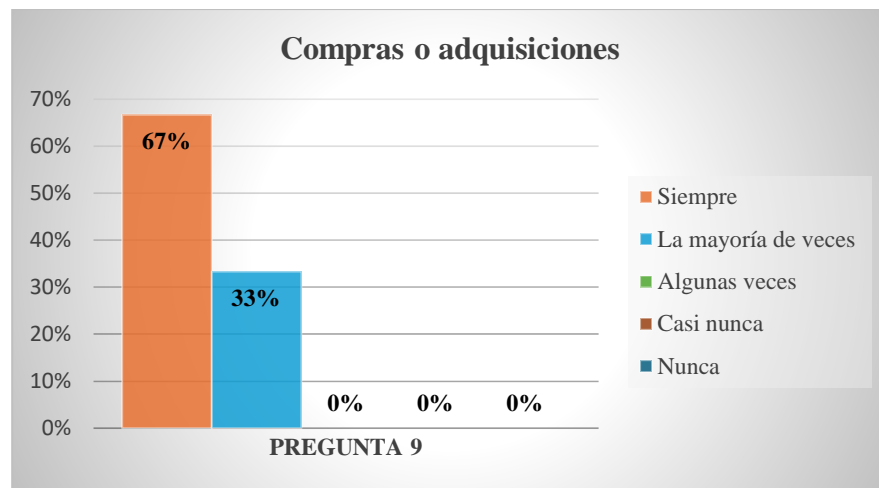


**Nota:** Elaborado por autora.

**9. ¿Se controlan aspectos como calidad, selección, normas o estándares en los productos que les brindan los proveedores?**

En el eslabón compras y adquisiciones, el 67% del personal respondió que siempre se realizan inspecciones con respecto a las cajas y sacos para el empaque, de igual manera las fundas para el envasado y proceso, y el 33% respondió que la mayoría de las veces se realizan estos procedimientos.

**Figura 27** Resultados de la pregunta 9.

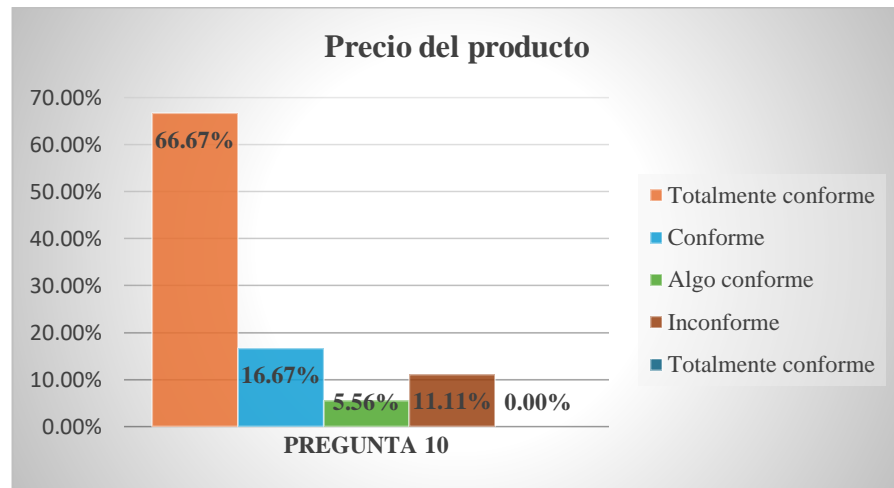


**Nota:** Elaborado por autora.

**10. ¿De la escala del 1 al 5 considera conforme el precio de los productos pesqueros que oferta Wuilbusmar S.A.?**

El 66,67% respondió que el precio de los productos pesqueros que ofrece Wuilbusmar S.A. son accesibles por ende se encuentran conformes y el 11, 11% respondió que estaba inconforme ya que no consideran las ganancias adecuadas para todos los controles que se realizan a las salidas del contenedor.

**Figura 28** Resultado de la pregunta 10.

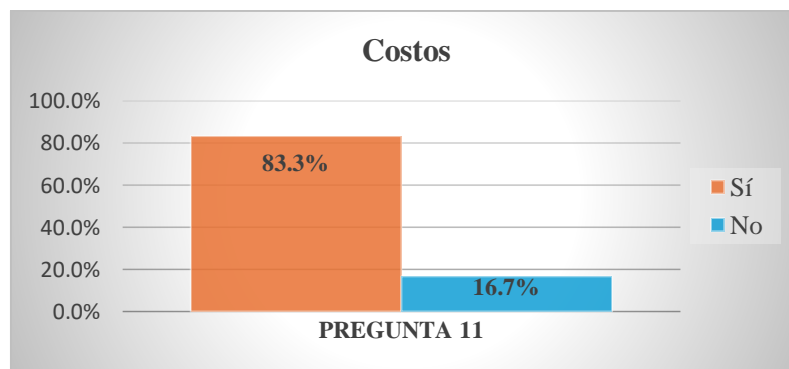


**Nota:** Elaborado por autora.

**11. ¿Considera que un aprovisionamiento oportuno de materia prima e insumos posibilita una ventaja competitiva en costos?**

El 83,33 % considera que un aprovisionamiento adecuado de materia e insumos posibilita a una creación de una ventaja competitiva, el cual contribuiría a adquirir los materiales necesarios para las actividades que se realizan en la empresa en el proceso de producción con el fin de disponer con un flujo continuo, de materiales.

**Figura 29** Resultados de la pregunta 11.

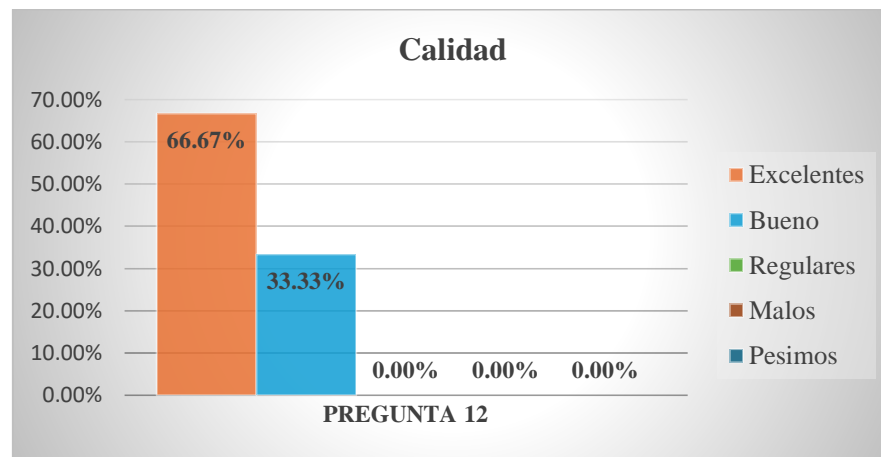


**Nota:** Elaborado por autora.

**12. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la empresa Wuilbusmar S.A. ofrece productos estandarizados y de calidad a los clientes?**

Con respecto a la calidad del producto el 66,67% respondió que los productos que brindan a la empresa son excelentes. La empresa cuenta con un sistema HACCP, POES y BPM, el 33,33% consideran que son buenos.

**Figura 30** Resultados de la pregunta 12.

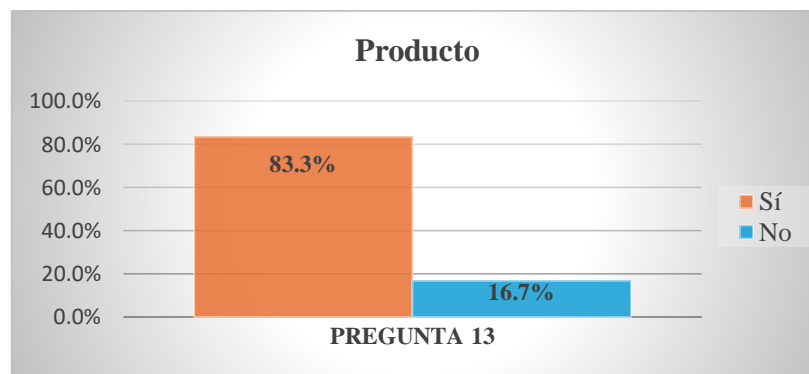


**Nota:** Elaborado por autora.

**13. ¿La empresa cumple con los requerimientos y exigencias técnicas de los productos que le solicita el mercado internacional?**

La empresa Wuilbusmar S.A. cuenta con los requerimientos y exigencias del mercado internacional que permite exportar sus productos pesqueros, el 83,3% de los encuestados indicó que se cumplen de manera adecuada cada una de estas exigencias.

**Figura 31** Resultados de la pregunta 13.



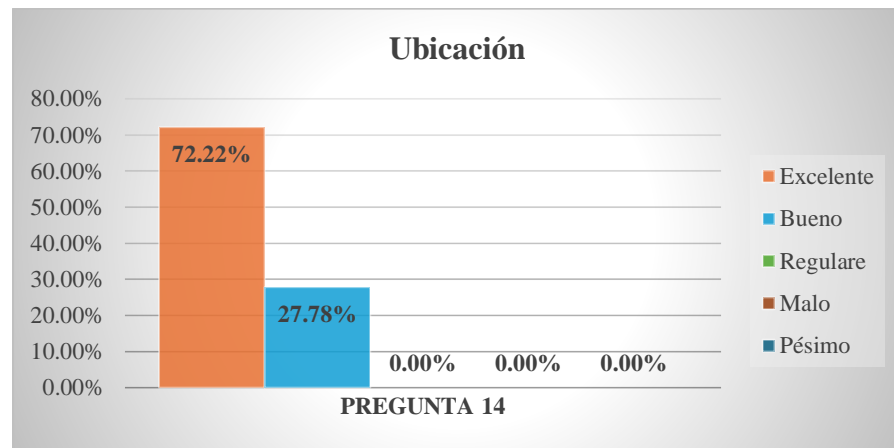
**Nota:** Elaborado por autora.



**14. ¿De la escala del 1 al 5 considera que la infraestructura y ubicación de la empresa Wuilbusmar S.A. es la indicada para convertirse en el principal proveedor de productos pesqueros para sus clientes?**

Con respecto a la ubicación de la empresa, el 72,22% de los encuestados considera que la ubicación de la empresa es excelente ya que se encuentra en una zona industrial y es de fácil ingreso, y el 27,78% respondió que era buena ya que así se impulsa la atracción y retención de clientes.

**Figura 32** Resultados de la pregunta 14.

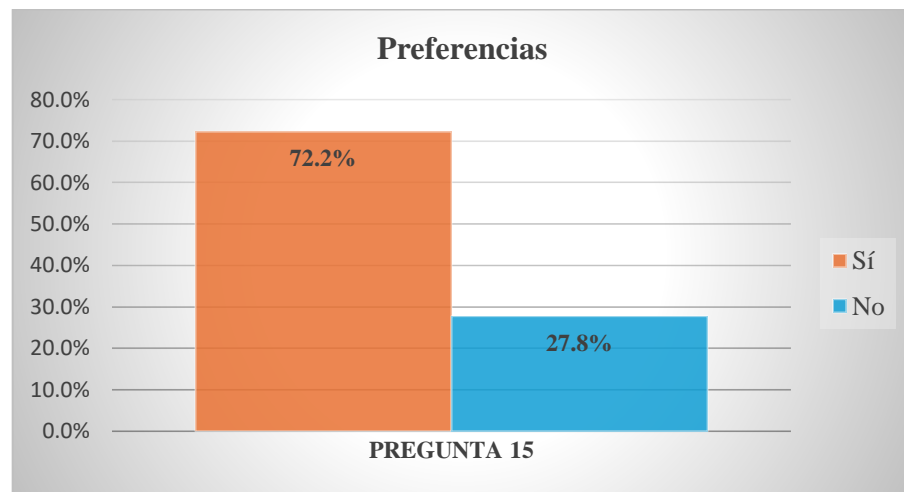


**Nota:** Elaborado por autora.

**15. ¿La empresa Wuilbusmar S.A. se interesa por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?**

La empresa Wuilbusmar S.A. siempre se interesa por las preferencias del cliente, así lo confirmó como el 72,2% de los encuestados, ya que se ajustan a cada uno de los pedidos, ya sea en su presentación, si son cajas de 10 kg o 20 kg, o si requiere un modelo personalizado de etiquetas, entre otros aspectos.

**Figura 33** Resultados de la pregunta 15.



**Nota:** Elaborado por autora.