



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DEPRODEMAR
UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS.**

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE:

INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ARTICULACIÓN EMPRESARIAL TERRITORIAL

AUTOR:

EVELIN ELSA PATIÑO NAVARRETE

JULIO, 2021

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención Productividad

LECTOR 1

Mgt. Elías Salazar Donoso

LECTOR 2

Mgt. Alexandra Bautista Segovia

DIRECTOR DE ESCUELA

Mgt. Gloria Holguín Alvarado

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Freddy Betancourt Aguilar

Esmeraldas, 2021

AUTORÍA

Yo, Evelin Elsa Patiño Navarrete, con número de cédula 171789354-7 certifico que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCESE.

Evelin Elsa Patiño Navarrete

171789354-7

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor infinito y su bondad, que me ha permitido pese a las adversidades y las situaciones difíciles, alcanzar y cumplir con mis propósitos, metas y sueños. En cada situación me doy cuenta que Dios siempre ha estado conmigo y que de lo bueno y lo malo él me ha bendecido. Me siento inmesamente agradecida por cada persona, cada reto, cada fracaso, y cada logro que me ha enseñado a nunca perder la fé, porque gracias a ello es que hoy estoy aquí.

Gracias a mis padres: Manuel Patiño y a mi madre Sonia Navarrete por todo su amor, apoyo, paciencia y dedicación; gracias por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por siempre creer y confiar en mí, gracias a mi padre por su compañía siempre y en varias noches de estudio, gracias a ellos por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por todos y cada uno de sus consejos y cada palabra que me han guiado durante mi vida hasta hoy.

Gracias a Dios por la salud y vida de mis padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que más amo.

Un agradecimiento especial a quien fue mi asesora de tesis PhD. Yulien Herrera, gracias por estar siempre presta a ayudarme, gracias por su amabilidad y guía, por las correcciones adecuadas, gracias por darnos siempre ánimo y sobre todo en estos momentos tan difíciles por la pandemia; y también al Mgt. Freddy Betancourt por ayudarme en la etapa final para los procesos de mi titulación.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, este logro es por ustedes y para ustedes, por ser mi soporte incondicional y el apoyo en toda mi formación académica, el cual me han forjado y entregado todo lo que soy como sujeto de esta sociedad, mis principios y valores, mi persistencia y mi constancia, principalmente por todo su amor incondicional.

A mi padre por ser referente de vida, gracias por tu entrega, tus consejos, por motivarme, por creer en mí y por ayudarme a alcanzar mis metas.

A mi madre por haberme apoyado pese a la distancia siempre me impulsaste a cada día ser mejor y no rendirme ante las adversidades que se presentan en la vida, gracias por tus oraciones que sé son la luz de Dios que ha guiado mi vida hasta el día de hoy.

A mi novio por ser el soporte incondicional en mi vida, que con su amor y consejos, me ayudarán a nunca desistir y siempre persistir.

También un agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a toda la Escuela de Administración, a mis profesores en especial a mi tutora Mgt. Gabriela Cisneros y mi asesora de tesis Phd. Yulien Herrera; por su entrega y formación con sus valiosos conocimientos permitieron que pueda desarrollarme día a día como profesional, gratitud a cada uno de ustedes por su entereza, dedicación, apoyo y afecto.

ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE.....	VI
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
Presentación del tema de investigación.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	4
OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
Bases teórico-científicas.....	5
Antecedentes.....	13
Marco legal.....	15
CAPÍTULO II: MÉTODOS.....	19
Tipo de estudio.....	19
Definición conceptual y operacionalización de las variables.....	19

Población y Muestra.....	21
Métodos.....	21
Técnicas e instrumentos.	21
Análisis de datos.....	21
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	22
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	27
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	31
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXOS	36

RESUMEN

En este trabajo de investigación se analiza la cadena de valor de la empresa DEPRODEMAR ubicada en la ciudad de Esmeraldas. Para el estudio de esta tesis se escogió un tipo de estudio descriptivo en donde se optó por describir y explicar las actividades y procesos relacionados con la cadena de valor, principalmente las actividades primarias y las actividades de apoyo. La investigación desarrollada es de campo, ya que se procedió a indagar y conseguir los datos y la información de la realidad de la empresa en la gestión de sus procesos, y la obtención de la información fue a través de técnicas como la entrevista y revisión de documentación.

Para el método se utilizó todas aquellas actividades primarias como: los procesos de mercadeo y ventas, y las de apoyo tales como adquisiciones de materia, desarrollo de tecnología, gestión del talento humano e infraestructura de la empresa, por lo que se hizo un cuadro de conceptualización y operación de las variables, el que contiene la variable a estudiar, la definición conceptual y operacional con su respectivo indicador.

Los resultados principales indicaron que dentro de las actividades primarias en la logística interna planifican, organizan, clasifican y controlan los procesos y materia prima para que todo sea ejecutado con calidad y eficiencia según los parámetros que tiene la empresa; y dentro de las actividades de apoyo se encontraron debilidades como en el desarrollo de tecnologías, ya que la empresa no se encuentra desarrollando ninguna, sino que trabajan de acuerdo a un catálogo ya establecido.

ABSTRACT

This research work analyzes the value chain of the DEPRODEMAR company located in the city of Esmeraldas. For the study of this thesis, a type of descriptive study was chosen where it was decided to describe and explain the activities and processes related to the value chain, mainly the primary activities and the support activities. The research carried out is in the field, since it proceeded to investigate and obtain the data and information of the reality of the company in the management of its processes, and the obtaining of the information was through techniques such as the interview and review of documentation.

For the method, all those primary activities were used, such as: marketing and sales processes, and support activities such as material acquisitions, technology development, human talent management and company infrastructure, for which a chart was made of conceptualization and operation of the variables, the one that contains the variable to be studied, the conceptual and operational definition with its respective indicator.

The main results indicated that within the primary activities in internal logistics they plan, organize, classify and control the processes and raw materials so that everything is executed with quality and efficiency according to the parameters that the company has; and within the support activities, weaknesses were found, such as in the development of technologies, since the company is not developing any, but rather they work according to an already established catalog.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

En los mercados de América Latina la competencia es muy elevada. Varias empresas pertenecientes al mercado global económico emplean la cadena de valor como una herramienta que les permita incrementar su nivel competitivo y productivo; los países latinoamericanos implementan estrategias basadas en el análisis de la cadena de valor, pues identifican las fortalezas de cada organización y se enfocan en mejorar aspectos relacionados a la innovación, infraestructura, calidad de los productos y de sus operaciones, además de usar de forma óptima todos los recursos con los que cuenta una empresa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

Dado el mercado tan competitivo donde están las empresas se esfuerzan por elaborar las mejores estrategias enfocados en las actividades que realizan, para que les permitan diferenciarse de otros y como resultado de esto tener mejor rentabilidad económica y mayor captación de mercados locales. Inducir estas mejoras competitivas en las actividades primarias para obtener una oferta constante en cantidades y con calidades apropiadas a las necesidades de los clientes.

Debido a esto la gestión empresarial se convierte en algo primordial para las empresas, pues estos aspectos permiten a una organización alcanzar sus objetivos y se desarrolle económicamente dentro de un sector determinado. Como una herramienta perteneciente a la gestión empresarial, se encuentra la cadena de valor, a la misma que se analizará en esta investigación con respecto a su influencia de valor en las actividades que desarrolla la empresa.

Cuando se habla acerca de la cadena de valor se tiene como referencia al autor Michael Porter por ser reconocido a nivel global como la principal autoridad por ser el fundador de la teoría cadena de valor y en temas relacionados con la competitividad empresarial, las estrategias y el valor compartido.

Según Porter (1985), en su libro “Ventaja Competitiva”, propuso el concepto de cadena de valor donde expresa que una empresa es una cadena que, a través de una serie de fases, va adicionando valor a sus productos o servicios para aquellos clientes y grupos de interés. De este modo crea y sostiene su ventaja competitiva y, en su efecto, produce mayor rendimiento y beneficio para la organización. Aquí detalló acerca de la estrategia competitiva, como aquellas acciones defensivas y ofensivas que posee una empresa para tener una enfoque firme dentro de la industria, operaciones

que son la réplica a las cinco fuerzas competitivas que el autor indico como el grado de competencia que poseía a una empresa y que, como consecuencia, busca adquirir un beneficio importante sobre la inversión.

En la actualidad en Ecuador existen aproximadamente 900.000 mil empresas registradas de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. En este informe de Encuesta Estructural y Empresarial clasifican a las empresas en cinco tipos de acuerdo a los volúmenes de ventas y las personas afiliadas con las que cuenta la empresa, las que se clasifican en grande, mediana A, mediana B, pequeña y microempresa. De lo cual el 62,58% de las empresas se centran en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y El Oro. Por lo cual las empresas grandes concibieron el 84,4% de la producción total nacional, generando así 91.356 millones de dólares (INEC,2018).

En cuanto al sector económico según el INEC (2018), el 42,66% de las empresas se dedican a ofrecer algún tipo de servicio, el 34,93% se dedican al comercio, el 10,38% de dedican a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 8,38% son industrias manufactureras, también el 3,43% se dedican a la construcción y tan solo el 0,22% de las empresas se dedican a la explotación de minas y canteras.

Estupiñán (como se citó en Zambrano 2014) acerca de la economía en la provincia de Esmeraldas se establece principalmente en la obtención agrícola de palma africana, banano y madera, la ganadería es una acción importante en todo el cantón, así como los servicios, comercio y la pesca artesanal. Donde la pesca lo realiza el 11.3% de la Población Económicamente Activa, resultando dificultoso establecer el número exacto de pescadores artesanales ya que no todos están regularizados por la Subsecretaria de Recursos Pesqueros.

Según el Instituto Nacional de Pesca del Ecuador (2020), la función principal de la pesquería es crear empleo y activar las economías locales, siendo para el caso ecuatoriano, además, una de las actividades que más exportaciones no petroleras genera cada año (Banco Central del Ecuador, 2020).

Planteamiento del problema

En la actualidad las pequeñas y grandes corporaciones se amplían y desenvuelven en ambientes de cambios constantes, es por esto la importancia de investigar aquellas actividades que son fuentes

para generar valor ya que en un mercado muy competitivo las organizaciones siempre están buscando aquellas estrategias que les den una ventaja competitiva; por esto todas las organizaciones deben estar alertas y crear un análisis estratégico de su entorno interno y externo.

Debido a esto la gestión empresarial se convierte en algo primordial para las empresas, pues estos aspectos permiten a una organización alcanzar sus objetivos y se desarrolle económicamente dentro de un sector determinado.

En virtud de lo presentado anteriormente y basado en la importancia que está adquiriendo cada vez más la cadena de valor para el desarrollo sostenible en las organizaciones, surge la necesidad de esta investigación con la intención de analizar procesos o actividades que generan valor en la empresa DEPRODEMAR de la ciudad de Esmeraldas y si los procesos que desempeña la empresa afecta considerablemente a las actividades principales de esta, para así poder identificar, en caso de ser necesario, las estrategias que contribuyan favorablemente en el fortalecimiento profesional de dicha empresa.

DEPRODEMAR CIA. LTDA. fue constituida el 20 de abril del 2004, consta con su número de registro de contribuyente generado por la entidad de control de “Servicio de Rentas Internas” (SRI) y está registrada en la Superintendencia de Compañías. Es una empresa privada dedicada al sector de la pesca el cual corresponde al 10,38% de las empresas según la clasificación que establece el INEC, ya que realiza el proceso de transformación que lleva acabo con la materia prima para después proceder al empaque y expendio de mariscos frescos y congelados al mercado de Estados Unidos, empresa La Favorita y a diferentes restaurantes de la ciudad de Esmeraldas.

Aquí se analizará la administración en los procesos, y de aquellas actividades que hacen diferencia de la competencia agregando así valor para obtener ventaja competitiva y la satisfacción de los clientes. De aquí la importancia de determinar a detalle aquellas actividades para la mejora y optimización de los recursos, en donde se identifique errores para la toma de acciones que puedan resolver las deficiencias para evidenciar el nivel de productividad y calidad de los procesos y servicios donde la empresa tendrá que esmerarse para producir con eficacia y efectividad.

De esta forma, el problema que resolverá la investigación es el siguiente: ¿Cómo funciona la cadena de valor de la empresa Deprodemar ubicada en la ciudad de Esmeraldas?

Justificación

Dado el nivel de competitividad que impone la globalización para poder ofrecer cada vez más a los mercados productos de calidad. En este escenario se hallan los negocios responsables de satisfacer la demanda precautelando la industria nacional e internacional ante la invasión de productos competitivos de otros mercados como colombianos, chinos y otros países.

La investigación brinda información relevante a quien desee continuar investigando acerca de la importancia que tiene las actividades que agregan valor en una empresa comercial para la elaboración de planes o proyectos de estudio.

Además, pretende demostrar aquellos beneficios que una organización empresarial puede alcanzar mediante la optimización de la cadena de valor a través de sus actividades, procesos, la definición de políticas y normas propias, sin dejar de mejorar el producto final en base a las expectativas de los clientes.

Reconocer cuales son las principales áreas que agregan valor a los procesos, para identificar y tener un mayor análisis de los puntos débiles que se encuentren presente en la empresa DEPRODEMAR, para poder generar así un panorama claro de aquellas actividades que se están ejecutando de manera eficiente para así obtener beneficios vitales para la empresa.

Asimismo, la presente investigación contribuirá a la línea de investigación de la escuela de Administración de la PUCESE “Articulación Empresarial Territorial” de la escuela de Administración de Empresas.

Objetivos

Objetivo de la investigación

Analizar la cadena de valor de la empresa DEPRODEMAR ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

Objetivos Específicos

- Describir las actividades primarias en la empresa DEPRODEMAR.
- Explicar los procesos de apoyo de la cadena valor en la empresa DEPRODEMAR.
- Señalar las relaciones entre las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Bases teórico-científicas

Concepto de Cadena de valor

La competencia de las empresas en la actualidad es aquella que determina el éxito o fracaso de las mismas. La competencia estratégica es la búsqueda de un enfoque favorable y sostenible en un territorio determinado del mercado global.

La competencia estratégica es una de las bases para crear una ventaja competitiva, y la forma de poder visualizar la posición que tiene una empresa frente a la de su competencia, para esto es necesario conocer el mercado, sus sectores y cuáles son los parámetros que la rigen.

La estrategia competitiva ayuda a las empresas a posicionarse favorablemente dentro de una industria, conociendo que es un mercado donde se encuentra la competencia. Cuyo objetivo principal es que la empresa logre una posición rentable y sostenible en el tiempo teniendo en cuenta las fuerzas que se rigen dentro de la industria (Porter, 2015).

La cadena de valor descompone a una organización en sus actividades estratégicas importantes para entender el proceder de los costos y las actividades existentes y potenciales. Las empresas adquieren la ventaja competitiva, ejecutando estas actividades de manera estratégica más asequible o mejor que su competencia. El pilar para la diferenciación en una empresa, son sus productos y servicios en la cadena de valor del cliente, ya que establece gustos y necesidades que tiene este. Por tanto, lograr y conservar una ventaja competitiva depende no solo entender la cadena de valor de una organización, sino también de cómo esta compañía se ajuste en el sistema de valor general del mercado.

Porter (1991) afirma en su concepto de cadena de valor: “Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos” (p.52). La cadena de valor de una empresa refleja toda su historia, su estrategia, y aquellos enfoques para implementar las estrategias y la economía para sus actividades mismas.

Según Acosta (2006):

El término cadena de valor hace referencia a la manera como un conjunto de actores se relaciona en función de un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución. (p.5)

Se describe la cadena de valor como el vínculo que tienen los procesos que efectúa la empresa y a la utilización de sus materiales, productos, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores y otros agentes financieros que se involucran en la provisión de productos y servicios a los clientes finales.

Estas relaciones pueden ser alianzas o estrategias empresariales, que pueden ser utilizadas para ampliar los lazos de oferta y demanda para competir con éxito en el patrimonio global, con el fin de satisfacer objetivos del mercado.

Porter (como se citó a Peña, 2008) describe a la cadena de valor como el conjunto de actividades que una empresa desarrolla para brindar un producto o servicio desde el productor hasta el consumidor final en un sistema de negocios. Las cadenas de valor también proporcionan la creación de alianzas productivas, admitiendo un uso más eficiente de los recursos disponibles, resaltando el papel de la distribución y comercialización como factores claves para una mayor competitividad, facilitando así el flujo de información entre los actores, ayudando al desarrollo de soluciones de forma conjunta con la identificación de posibles problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, facilita el poder analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.

Quintero y Sánchez (2006) expresan que “El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter con el fin de adquirir ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se muestra en principio un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial”(p.380).

Por lo que, se presume que este valor debe ser mayor a los costos acumulados que se han adicionado a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son vistas por el cliente como necesarias para proporcionar el output que el cliente está deseando. Hay varias actividades que la empresa requiere, pero no adicionan valor desde el

punto de vista de las ventajas para el cliente. Asimismo, hay otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenaje.

La Cadena de valor se utiliza como un modelo de aplicación general que permite constituir de forma metodológica las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se trata de los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor esta conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos (Frances, 2001).

Significa conseguir la fluidez de las actividades centrales de la empresa para llevar un producto desde la producción hasta la comercialización. Así se define dichas actividades centrales como: la fabricación de nuevos productos; la administración de inventarios y el proceso de pedidos y entrega, es decir el servicio al cliente.

La cadena de valor aporta:

- Un anteproyecto vinculado para establecer la posición de la empresa con relación a sus competidores.
- Una táctica para especificar las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva llevadero en el tiempo.

Alcances de una cadena de valor

La cadena de valor permite a las empresas tener decisiones afines con otras empresas para disminuir el riesgo y ampliar los beneficios. Para poder realizar un trabajo de planificación y contribución de información, mercadeo y estructura de costos (con respecto a la mano de obra, maquinaria, materia prima, entre otros), que se complementan para ampliar las ganancias y la competitividad de la cadena.

Dentro de los principales objetivos que buscan las cadenas de valor es para fortalecer el interés de los nuevos o pequeños productores para adquirir economías de escala en la producción y venta de productos, para que después logren negociar con los grandes comerciantes, proveedores, minoristas y agroprocesadores. De igual manera esto ayuda que con la cadena de valor se pueda crear en los participantes la capacidad de innovar y diferenciar de acuerdo a como vayan variando los requerimientos del mercado.

Las cadenas de valor ayudan a disminuir los costos de operación, ampliar y optimizar los ingresos, tener mayor flujo de información entre las diferentes áreas y tener una mejor transmisión tecnológica en las empresas.

Elementos de la cadena de valor

Quintero y Sánchez (2006) afirman que “El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y menor hasta llegar al usuario final del producto o servicio”(p.381).

Una cadena de valor está compuesta por tres elementos primordiales:

1. Las Actividades Principales, son las que tienen que ver con el proceso del producto, su elaboración, la logística, el marketing y los servicios de post-venta.
2. Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se forman por la administración del talento humanos, desarrollo tecnológico, compras de bienes y servicios, las de infraestructura empresarial (negocios, contabilidad, gestión de la calidad, relaciones públicas, gerencia general y asesoría legal).
3. El Margen, se refiere a la diferencia entre el valor total y los costos totales generados por la organización para realizar todas las actividades generadoras de valor.

Por tanto, estas actividades no son autónomos entre si, sino que se encuentran relacionadas por vinculos, que forman la necesidad de coordinar estas actividades en su elaboración, de acuerdo a los obojetivos que tenga la empresa de aumentar sus diferencias o disminuir sus costos de producción.

Tabla 1

Actividades que integran la cadena de valor

Actividades de soporte	Actividades primarias
Infraestructura y sistemas	Operaciones
Recursos humanos	Logística de entrada
Tecnología	Logística de salida
Compras	Mercadeo y ventas
	Servicios de post-venta

Fuente: Porter (1986).

La razón para identificar las actividades del negocio son:

- Toda actividad tenga distinto fundamento económico.
- Que las actividades posea un marca potencial en la diferenciación.
- Y que cada actividad represente una parte importante a la proporción creciente del monto total.

Quintero y Sánchez (2006) afirma que

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, medios de reparto, pedidos y programación).
- Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

- Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto). (p.381)

Para especificar las actividades de soporte del negocio, se utiliza el mismo criterio usando la definición de las acciones principales del negocio, detallando así las siguientes actividades de soporte:

Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.

Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. (Quintero y Sanchez, 2006, p.382)

Superioridad competitiva

Quintero y Sánchez (2006) señalan la superioridad o mejor conocida como ventaja competitiva como aquellos atributos o características de un producto o servicio que le otorga cierta superioridad ante sus competidores. Dichas características o atributos pueden ser de origen diferente y ser el mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan a las actividades base, o a las modalidades de fabricación, de distribución o venta del producto de la empresa.

La competitividad estructural puede estar basada en estas tres condiciones:

- Atraer la mayor complejidad que revelan los mecanismos para la creación de las estrategias empresariales enfocadas en la eficacia del producto y el nivel de ajuste a la demanda, los servicios de posventa, y en general todas aquellas prácticas que influya en diferenciarse entre lo comercial y técnico.

- La percepción de competición pretende responder a lo conseguido en la competencia por los procesos de creación, expansión y adaptación tecnológica en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor.
- Reúne el valor primordial que tienen los elementos de tipo organizacional e institucional, relacionado con la productividad nacional, o aquellas conexiones entre sectores y acciones económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la estructura física y tecnológica con la que operan las empresas.

En base a lo anterior, podría decirse como concepto de ventaja competitiva, como un modo que tienen las empresas de denominar ventaja (pero esta no es principal, ni comparativa) sino aquello que las empresas despliegan para competir ante los nuevos contextos de los mercados.

Encadenamiento productivo y cadena de valor

Holmlund y Fulton (como se citó a Cayeros, Robles y Soto) Las cadenas de valor están dirigidas a la demanda, implican productos, lazos de coordinación y reglas claramente determinadas para su gestión, valores más elevados en los mercados, corta interdependencia entre actores. Esta relación se torna una contribución estratégica entre varias actividades para obtener el beneficio equitativo de los participantes; simultáneamente, estos actores están predispuestos a colaborar con la información, riesgos y los beneficios, invirtiendo tiempo y recursos.

Orozco (como se citó a Cayeros, Robles y Soto, 2004) muestra que mientras que en la cadena productiva los actores buscan solo el beneficio económico propio, y compiten por ello, en la cadena de valor, el objetivo es producir un apoyo mutuo entre todos los actores con el fin de lograr las metas, en otras palabras generar comunicación, cooperación y coordinación.

Productores de valor y de costos

Porter (1986) lo especifica como un grupo de factores en la cadena de valor que tienen influencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor.

Presentando así los: Productores de Costos y Productores de Valor:

Productores de Costos: Son las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa. Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala,

el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, el timing o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.

Productores de Valor: Son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). En esta se encuentran los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros. (Quintero y Sanchez, 2006, p.383)

Sistema de valor

La cadena del valor de una emmpresa para competir en un sector determinado es parte de una corriente mayor de actividades que se denomina como un sistema de valor (Porter 1986).

Porter (como se cito a Quintero y Sanchez, 2006) considera que en el sistema de valor, las empresas estan inmersas en un conjunto de actividades complejas ejecutadas por un gran número de actores diferentes.

Por este punto de vista, Quintero y Sanchez (2006) llegan a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se refieren como généricas:

1. Las Cadenas de Valor de los Proveedores: Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores inciden en costos al producir y distribuir los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros intervienen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
2. Las Cadenas de Valor de los Canales: Son los equipos de entrega de los productos por parte de la empresa al cliente final. Los costos y porcentajes de los distribuidores son parte del precio que paga el cliente final. Las acciones desempeñadas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa retribuya la satisfacción del mismo.

3. Las Cadenas de Valor de los Compradores: Que son el origen de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente. (p.385)

De este modo la competencia de los costos entre las empresas no solo depende de los costos de las actividades que realizan de forma interna (su cadena de valor), sino también de aquellos costos en las cadenas de valor de los proveedores y afiliados de los canales. Para así analizar las inmensas cadenas de los competidores en un sector determinado del mercado.

Mapeo de las Cadenas de Valor

Herr y Muzira (como se cito a Velasco, 2017) describe al mapeo como un diseño en el que se construyen las conexiones internas de la empresa y de aquellas realizadas con otros actores del mercado. Los que van a permitir alcanzar los siguientes objetivos en una empresa:

- Ayuda a entender el proceso de producción hasta lograr el servicio o producto final que adquirirá el comprador.
- Permite determinar a los principales actores del mercado.
- Con el mapeo se puede estipular las estructuras de apoyo, es decir aquellas que son parte e intervienen en las fases de la cadena de valor.
- Enseña con mejor facilidad los medios de comercio a través de los cuales los servicios y productos pueda conseguir el cliente final.
- Permite que las compañías surjan en mercados emergentes asumiendo quienes son los competidores, interesadas o las fases mas frágiles de la cadena.

Antecedentes

Jerves y Vintimilla (2019) realizaron una tesis sobre el análisis de la cadena de valor de la empresa cuencana Lacteos San Antonio con el fin de descubrir la situación actual de la organización, sus debilidades y ventajas competitivas. Estos autores realizaron cuestionarios y entrevistas para después continuar con la implementación de la herramienta OLAP la cual permiten procesar grandes volúmenes de información para incrementar la coordinación entre aquellos requerimientos de los clientes y la gestión interna de la empresa, para así proponer un nuevo método de acción a

partir de los resultados que obtuvieron proponer estrategias para lograr una mejora en los ocho eslabones de la cadena de valor y también detallando aquellas herramientas que podrían aplicar para que la empresa mantenga sus fortalezas y aproveche para reducir sus debilidades.

Inocente y Lara (2019) en su investigación analizan la eficiencia de la cadena de valor en empresas que exportan la quinua orgánica, su población de estudio estuvo conformada por 12 empresas, cuyo objetivo era poder identificar los elementos que generan una deficiente cadena de valor, a través de un estudio mixto descriptivo – cualitativo: en donde realizaron entrevistas a los directores de las empresas y con expertos del tema en cuestión. Y también desarrollaron investigación cuantitativa donde utilizaron una encuesta de tipo inventario con 27 interrogantes, en las cuales 18 eran tipo escala y 9 tipo cuestionario. Como principales resultados hallaron que es importante la implementación de habilidades de liderazgo en costos, los que permitan hacer frente a la competencia e incluir tácticas de marketing, tecnologías en los procesos productivos, y la reducción en la cantidad de agentes de la cadena de valor para evitar los cuellos de botella en la producción lo que permitió mejorar su competitividad de las exportaciones de quinua al mercado.

Velasco (2017) propuso una metodología de investigación para la cadena de valor como instrumento de gestión empresarial en el sector de consumo masivo, con enfoques cualitativo y cuantitativo para así especificar cada uno de los procesos y técnicas que se utilizaron para el desarrollo del tema; para que las empresas del sector de Ambato implementen estrategias de valor que impulsen su crecimiento y mejoren su capacidad, adaptándose a las necesidades y requerimientos del sector. A partir de los resultados obtenidos en donde se evidenciaron falencias en sus técnicas de almacenamiento y el mal control de inventarios el cual provoca baja rotación de mercadería, dado a esto propuso un plan de mejora de la gestión empresarial y estrategias en su cadena de valor para inducir la ampliación y progreso de la empresa, con el fin de ganar en su rentabilidad y competitividad.

Villavicencio (2017) su investigación tuvo como objetivo indagar la cadena de valor para la comercialización de maíz en las parroquias del cantón Rioverde con la determinación de beneficiar al sector agrícola. Para el proceso de la investigación utilizó el método inductivo, para conocer las características de los procesos de comercialización y el método deductivo, que permitió la identificación de fundamentaciones teóricas relativas al tema de estudio. Teniendo como resultado que sus capacidades productivas estaban sin explotar y aprovechar las posibilidades que brinda el

mercado, el cual recomendo estrategias para el mejoramiento de las condiciones de comercialización del maíz, empezando desde la cadena de valor de la empresa para hacerlo más eficiente y eficaz.

Jacome (2016) con el propósito de analizar la gestión de logística de la cantera Las Marias, empresa que se encarga de la extracción y comercialización de materiales pétreos en la ciudad de Esmeraldas, en su trabajo de investigación propuso mediante la aplicación del método deductivo y descriptivo, ya que analizó el problema sobre la mala gestión de logística y distribución de la Cantera para después proponer las mejoras y reordenamiento de los procesos del área de logística, que admita un efectivo y articulado flujo de información de registro y equipos que conforman la cadena de valor. Los principales resultados notaron que la empresa no contaba con una planificación y dirección administrativa para el desarrollo de sus actividades. De lo cual recomendo la reingeniería de los procesos de logística que favorezca los flujos de información y a crear valor a través de sus procesos para los clientes.

Marco legal

A continuación, se listan las leyes y políticas que rigen en el estado ecuatoriano, relacionadas con la existencia o desarrollo de las empresas pesqueras del país: Constitución de la República del Ecuador.

DEPRODEMAR es una empresa que se dedica al comercio de mariscos, y como toda empresa para su funcionamiento legal para el inicio de sus operaciones cumple rigurosamente con las leyes y normas establecidas por los organismos de control las mismas que se especifican a continuación:

El régimen agropecuario señala en su artículo:

Art. 266.- Será ecuaníme permanente de las políticas del Estado el progreso prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial, que se abastezcan con productos de calidad para el mercado externo e interno, la adquisición de infraestructura, la recuperación de los suelos y su tecnificación, la investigación científica y la transferencia de la tecnología.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 1960) afirma que

El Instituto Nacional de Pesca (INP) es una entidad de derecho público creada el 5 de diciembre de 1960, adscrita al MAGAP; conforme lo establece el Art. 3 literal D de la Ley Constitutiva de su creación. Es la entidad certificadora del Estado respecto de la calidad de los productos acuícolas y pesqueros en todas sus formas, deviniendo que las empresas pesqueras, para efectos de comercialización y exportación de productos pesqueros procesados deben obtener los certificados sanitarios o de control de calidad emitidos por el INP, previo la verificación de los parámetros de higiene, calidad y normas. (p.8)

MAGAP (1960) mediante “Decisión 94/200/CE del 7 de abril de 1994, la Comisión de la Comunidad Europea, reconoce al INP como la Autoridad Competente (AC) en Ecuador para comprobar y certificar la conformidad de los productos de la pesca y acuicultura” (p.8).

A continuación a esto mediante un informe final presentado por la Misión de la Comisión Europea de Salud y Protección a los Consumidores delegada para la verificación de las condiciones de producción de los insumos pesqueros que intentan exportar a la Unión Europea, llevado esto a cabo del 19 al 26 de octubre del 2005, se registra en el numeral 2.2 al INP con la AC, con la responsabilidad de las inspecciones, análisis de los productos pesqueros, y certificadora de la inocuidad de los productos a exportarse a varios mercados.

INP (2015) establece en un acuerdo ministerial N°.177-A:

Todas las competencias del INP, atribuyéndole el compromiso de elaborar y mantener el registro de personas naturales o jurídicas autorizadas a exportar a la Unión Europea; además, es responsable del plan de control sanitario y verificación regulatoria de todos los establecimientos y entidades incluidos en la cadena de trazabilidad y procesamiento de recursos pesqueros y de acuicultura. Con las competencias establecidas a través de los documentos legales correspondientes, el 6 de septiembre de 2006, el INP expidió el PNC para el ofrecimiento de las garantías oficiales respecto a la exportación de productos pesqueros y acuícolas hacia la Unión Europea. (p.9)

Con relación a las normas o requerimientos legales que resguardan la labor del INP, se encuentran:

- El artículo 38 de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero Publicado en el R.O. No. 15 del 11 de mayo de 2005, faculta al INP a realizar los análisis y calificaciones de calidad de toda clase de productos pesqueros.
- El artículo 24 del Reglamento General a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero indica que el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) en coordinación con el INP determinarán y publicarán los requisitos que deben reunir los productos pesqueros y los procedimientos que deberán de seguir las empresas para obtener la certificación de calidad y aptitud de tales productos para el consumo humano.
- En el Art. 25 del Reglamento General a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero prescribe: “Corresponde al Instituto Nacional de Pesca el otorgar certificados de calidad y aptitud de los productos pesqueros procesados.” (INP,2015, p.9-10)

Las empresas que están dentro de la cadena de elaboración de los productos pesqueros y acuícolas que tengan como propósito en los diferentes mercados deberán permanecer bajo el control de las autoridades competentes y figurar en las listas siguientes:

Las listas son mantenidas por la autoridad competente y la introducción de un establecimiento en la lista respectiva es condición ya que no podrá recibir, guardar, procesar o exportar los productos. Por tanto, cada compañía en estas listas reciben una identificación con número de registro única y permanente.

La Autoridad Competente opera dos tipos de listas: externas e internas.

Las listas internas según INP (2015) son las siguientes:

- a) “Laboratorios de larvas y maduración de reproductores: Son los laboratorios autorizados a través de Acuerdo Ministerial.
- b) Granjas (Acuicultura) Son los establecimientos donde se desarrollan los cultivos acuícolas, autorizados mediante un Acuerdo Ministerial.
- c) Productores de harinas, aceites y alimentos balanceados Son establecimientos donde se elaboran harinas, aceites y alimentos balanceados provenientes de la Pesca y Acuicultura.
- d) Embarcaciones” (p.13).

Costeras: Las flotas que resguardan el producto a bordo por períodos de tiempo inferiores a 24 horas y que autorizan a través de los permisos anuales de pesca artesanal que son otorgados por la autoridad competente correspondiente.

De alta mar: Las flotas que protegen el producto a bordo por más de 24 horas y que están autorizadas mediante los permisos anuales de pesca obtenidos por la autoridad competente.

e) “Empresas procesadoras primarias: Empresas que realizan alguna actividad del proceso y que entregan su producto a otros establecimientos que lo comercializan.

f) Plantas de Frío: Son los establecimientos que prestan servicios de almacenamiento para productos que requieren control de temperatura, autorizadas por la AC.

g) Fábricas de Hielo: Son las empresas proveedoras de hielo a embarcaciones y establecimientos de las cadenas productivas, autorizadas a través de Permiso Sanitario de Funcionamiento otorgado por la AC.

h) Comercializadoras: Son personas naturales o jurídicas autorizadas mediante Acuerdo Ministerial para realizar la comercialización interna y externa de productos pesqueros y acuícolas que provienen de establecimientos que cumplen con el PNC. (INP, 2015, p.14).

Las listas externas según el INP (2015) son las siguientes:

Las listas que la Autoridad Competente envía a los diferentes mercados de forma periódica o cuando se presenten modificaciones que deben ser notificadas.

Y estas se mantendrán para las embarcaciones y las plantas procesadoras o empacadoras de productos de pesca y acuicultura.

En cuanto al protocolo de certificación para la emisión y firma de los certificados sanitarios para la expedición de los productos pesqueros dirigidos a la Unión Europea y los demás mercados a los cuales Ecuador exporte, quienes serán emitidos a través de los sistemas en línea TRACES y las Ventanillas Única Ecuatoriana para el Comercio Exterior.

CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

CIENCIAS SOCIALES:

Tipo de estudio

Para continuar con la investigación se selecciono un tipo de estudio descriptivo en donde se optó por detallar las actividades y procesos relacionados con la cadena de valor, principalmente las actividades de apoyo y las actividades primarias. La investigación elaborada es de campo, ya que se procedió a extraer los antecedentes y datos directamente desde la realidad de la empresa DEPRODEMAR en cuanto a la gestión de sus procesos, y la obtención de la información es través de técnicas como la entrevista y revisión de documetación.

Definición conceptual y operacionalización de las variables

A continuación, se presenta el cuadro de conceptualización y operacionalización de las variables, el que contiene la variable a estudiar, la definición conceptual y operacional, como también aquellas dimensiones de la variable y los indicadores por cada dimensión.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	Subdimensiones	INDICADORES	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
Cadena de valor	Según Michael Porter “Una empresa es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta forma crea y sostiene su ventaja competitiva y, como resultado, produce más rentabilidad para la empresa”.	Fase I: Diseño de la investigación.	Actividades primarias	Logística interna	Transporte Gestión de stocks	Entrevista a jefe y directora de la empresa.
		Fase II: Determinación de la metodología a utilizar.		Operaciones	Fabricación Ensamblado Testing Packaging	
		Fase III: Verificación de los procesos a la cual se va aplicar las técnicas de investigación.		Logística externa	Distribución Gestión de stocks Transporte	
		Fase IV: Selección de los procesos representativos de la cadena de valor de la empresa.		Marketing y ventas	Publicidad Promociones Red de ventas	
		Fase V: Aplicación de las técnicas de investigación validadas en investigaciones anteriores.		Servicios post venta	Post venta Call center Customer training	
		Fase VI: Análisis de datos.	Actividades de apoyo	Compras	Gestión de proveedores Subcontrataciones	
		Fase VII: Interpretación de los resultados.		Desarrollo de tecnología	Diseño de producto y proceso Ingeniería de producción I+D	
				Gestión de recursos humanos	Manejo del personal Reclutamiento Capacitación	
				Infraestructura de la empresa	Gestión legal Gestión contable Gestión financiera	

Población y muestra

Dado que la investigación se refiere al análisis de la cadena de valor, se tomó en consideración todas aquellas actividades primarias como: logística, procesos de venta y marketing, y aquellas de apoyo tales como adquisiciones o compras, avance de tecnología, gestión de talento humanos e infraestructura de la empresa identificadas en DEPRODEMAR en la ciudad de Esmeraldas..

Métodos

La investigación se realizó por medio del método empírico de la investigación científica, ya que conlleva procedimientos prácticos con el fin de revelar las relaciones del objeto de estudio; como técnica de este método se utilizó la entrevista. Se aplicó también el método deductivo- inductivo, el que permitió estudiar los hechos en este caso, lo cual fueron empleadas para levantar la información requerida, que una vez asociada, concedió caracterizar el objeto de estudio.

Técnicas e instrumentos

La técnica empleada en esta investigación fue la entrevista, misma que se detalla a continuación:

En el presente estudio, la entrevista fue realizada al Sr. Damazo Zambrano (jefe) y a la Sra. Matilde Santillan (directora de la empresa DEPRODEMAR), la misma se realizó de forma online por video conferencia en la plataforma de Start Zoom, de este modo se consiguió conocer aspectos relevantes sobre las actividades que la empresa desempeña para agregar valor, por medio de una conversación en los que se identifican los dos roles claros.

En el Anexo 1 se presenta el formato de la entrevista realizada; y en los anexos 2 se demuestra evidencia de que el instrumento fue validado mediante el juicio de expertos: Mgt. Gabriela Cisneros, Mgt. Freddy Betancourt y la Mgt. Antonieta Guerrero, docentes altamente calificados quienes llevan muchos años en asesorías relacionadas al tema de investigación, como así mismo en la docencia.

Análisis de datos

Para el análisis de la información recopilada, se utilizó el análisis de contenido cualitativo, lo que permitió formular inferencias mediante la identificación en los textos de las entrevistas, de determinadas características de los indicadores y dimensiones de la variable cadena de valor.

CAPITULO III: RESULTADOS

La cadena de valor de la empresa DEPRODEMAR está constituida por las siguientes actividades primarias y las de apoyo, que se presentan en la figura 1:

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
Logística interna	Compras
Operaciones	Desarrollo de tecnología
Logística externa	Gestión de recursos humanos
Marketing y Ventas	Infraestructura de la empresa

Figura 1. Actividades de la cadena de valor de la empresa DEPRODEMAR.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa DEPRODEMAR maneja sus actividades de la siguiente forma:

Logística interna: realizan una planificación cada 15 días y en base a eso contactan al cliente para tomar el pedido, ya que solo se pesca el producto de acuerdo a la solicitud del comprador; el producto al llegar a la empresa es clasificado en área 1 y 2, y en cuanto al almacenaje de los mariscos cuentan con tres túneles, una cámara y una precámara en el cual se lo coloca en lotes con su debido etiquetado y color de acuerdo al país que va ser exportado, para evitar extravíos. Las etiquetas el color rojo es para Europa, la azul para China, y la etiqueta verde es para el país de Rusia.

Por otra parte, dentro de las operaciones que realiza la empresa para lo que es testing cuentan con un técnico el cual realiza pruebas al momento de recibir el producto nuevo y en el laboratorio proceden a colocar un líquido llamado meta, para analizarlo y ver si los camarones están sin sabor, sin olor, y si está bien en meta y apto para ser enviado; todo esto lo autoriza el técnico ya que solo con su aprobación el producto es enviado al cliente. En esta etapa es también clasificado, si está bien va para cola y si no va para crudo también llamado pelado.

Así mismo dentro de las operaciones, en cuanto al packaging este va en base a los requerimientos y necesidades de los clientes, de acuerdo al peso de los pedidos si es de 1 kilo, 2 kilos o 5 kilos etc. Va con su etiqueta y empaque de la marca que el cliente mismo facilita los modelos a la empresa. Todo esto va documentado y firmado al momento de solicitar los pedidos para evitar algún tipo de inconveniente más adelante. La empresa entrega el pedido listo con su empaque y marca, solo para que este llegue y sea vendido directamente en locales y supermercados de otros países.

DEPRODEMAR también tiene su propia marca llamada Cosecha de Mar, que es enviada frecuentemente a España y China.

También mediante la entrevista se tuvo información acerca de que la empresa no realiza el servicio de post venta al cliente, por lo tanto, no se visualiza dentro de la figura 1 de sus actividades de la cadena de valor.

El marketing que ha operado la empresa desde sus inicios hasta la actualidad ha estado basado principalmente en tres puntos que se señalan en la figura 2.

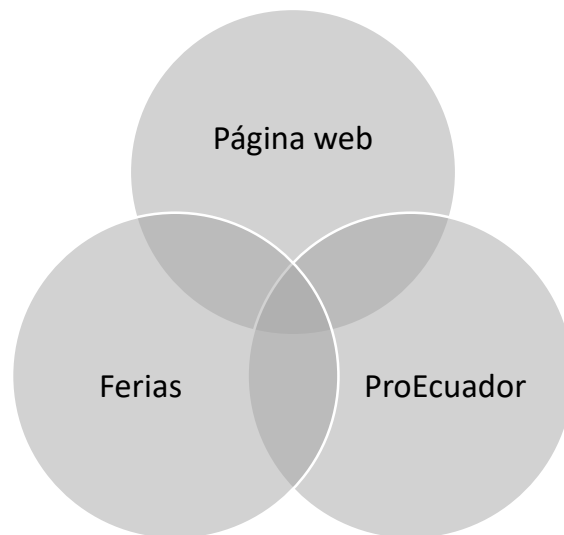


Figura 2. Marketing de la empresa DEPRODEMAR.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de lo que corresponde al marketing y ventas, la empresa tiene página web que es más utilizada por los clientes para realizar su compra, también han hecho ruedas de negocios y han participado en varias ferias en España y China promocionando los productos. Al inicio la empresa ProEcuador les dio un gran impulso y promoción a DEPRODEMAR para darse a conocer a los distintos mercados globales. En la actualidad no realizan tanta publicidad ya que son más reconocidos y obtienen nuevos clientes por recomendaciones de los mismos; considerando importante la implementacion de estrategias que ayuden a impulsar a la cadena de valor .

Dentro de las actividades de apoyo, lo que corresponde a compras: tienen ya sus proveedores con quienes vienen trabajando más de 8 años, y el medio que utilizan para estar más en contacto es WhatsApp.

En lo relacionado a la gestión de recursos humanos, para la selección del personal, todos deben realizarse previamente exámenes de salud y después ser chequeados por el médico que tiene la empresa, después pasa a recursos humanos a llenar datos personales importantes como: nombres, edad, con quien vive etc. Solo una vez llenado todas las historias, la empresa tomara la decisión de contratar al empleado.

Dentro de la empresa existen cinco jefes del área de operaciones, siendo el que está al mando el jefe de planta quien monitorea y controla todo, seguido por los otros jefes de las distintas áreas que de muestran en la figura siguiente:

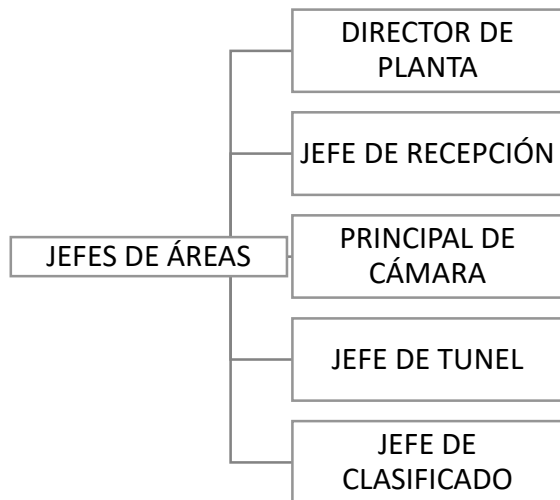


Figura 4. Jefes de operaciones de la empresa DEPRODEMAR.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente la empresa no realiza dentro de sus actividades procesos relacionados con el desarrollo de tecnologías, ya que solo están trabajando con los productos estándar que manejan en su catálogo.

A su vez, la estructura organizacional de la empresa está integrada por el gerente, presidente, recursos humanos quienes se encargan de la planificación, contabilidad, y los diferentes jefes de las áreas. El departamento de contabilidad cuenta con dos personas a cargo más tres asistentes.

Por otra parte, la infraestructura de la empresa está conformada de la siguiente forma: tienen 4 máquinas de empacado al vacío, maquina empacadora, máquina de embalaje, maquina bolsa de ampolla, maquina cortadora, congeladores, maquina bomba de pistón y maquina selladora. También las instalaciones están apropiadas con paredes y techos que se hallan recubiertos con paneles aislantes para preservar el frío y fácil limpieza, pisos lisos y resistentes de fácil lavado, conductos de drenaje que facilite que el agua fluya con facilidad, el tumbado esta creado para que se evite al mínimo la destilación de agua y no halla creación de hongos u óxidos, la iluminación también es de vital importancia para el proceso por lo que está muy bien iluminada toda el área con lámparas debidamente protegidas.

Otro aspecto importante es acerca de cómo se relacionan las operaciones de la cadena de valor, desde que ingresa el producto hasta que es distribuido a los clientes finales y se presentan en la figura siguiente:



Figura 3. Proceso y relación de actividades de la cadena de valor de DEPRODEMAR.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura siguiente se presenta la secuencia que sigue la empresa para obtener su producto: Flujo de proceso de producción de la empresa DEPRODEMAR

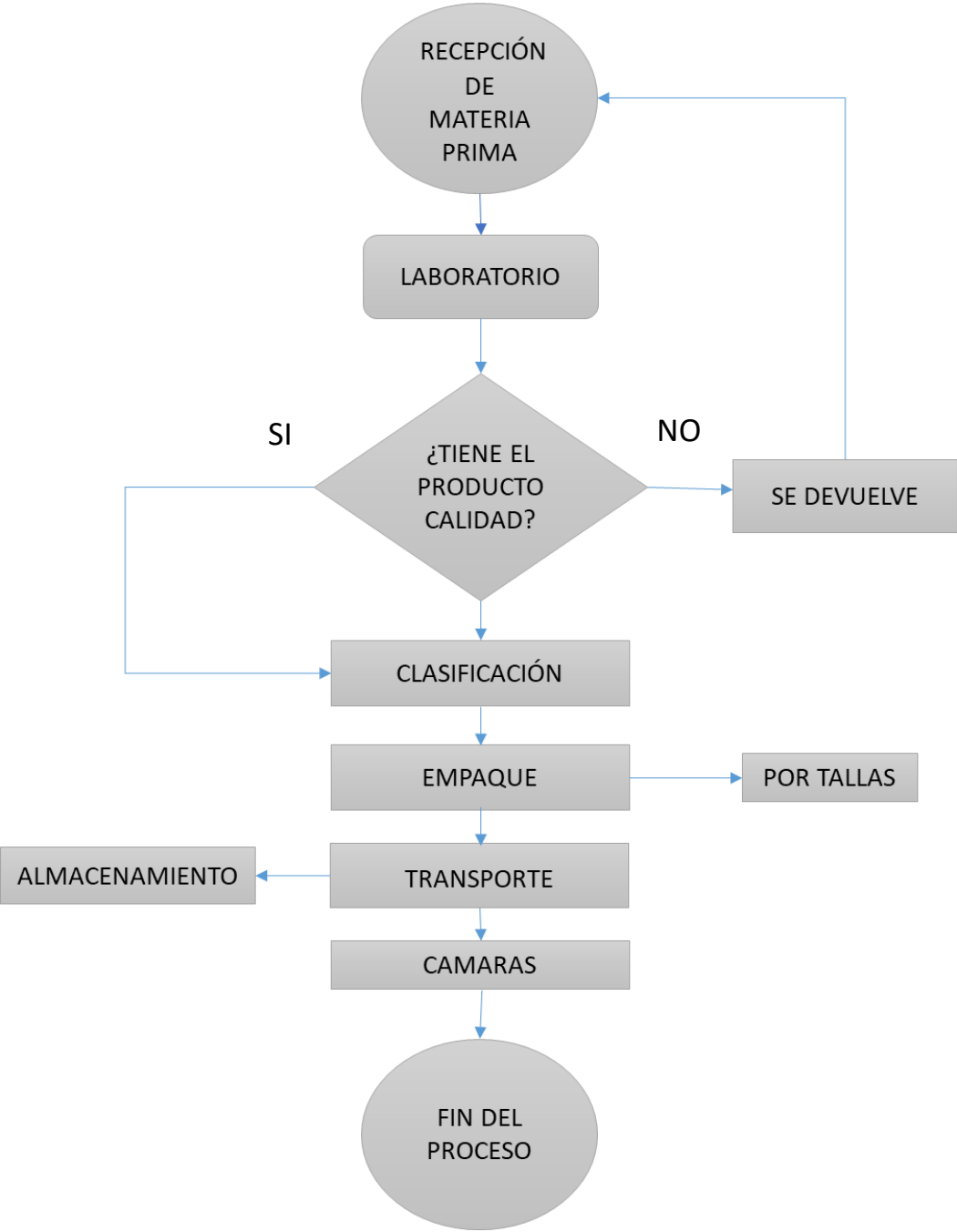


Figura 4. Flujo de proceso de la empresa DEPRODEMAR.

Fuente: Elaboración propia.

Esta información revela como están relacionadas las actividades de la cadena de valor, la cual inicia desde que ingresan los productos a recepción, luego pasan a laboratorio donde son examinados y verificados según el estándar que tiene la empresa, después pasa a una banda clasificadora de lo cual según esto se proceden a empaquetar de acuerdo a talla, porte y calidad del producto; y por ultimo pasa a cámaras donde se almacenan e indica que los productos están listos para ser exportados a otros países; los pescados procesados se mantienen a una temperatura permanente de -2°C antes de ser empaquetado. También los túneles de frio con temperaturas de -30° C aseguran la frescura y buena conservación de toda la materia prima que se procesa en la planta, mantienen un estricto cuidado de la cadena de frio en los camiones con congeladores y frigoríficos que conservan sus productos en excelentes condiciones hasta llegar a su destino final. Otro punto es que en Esmeraldas la empresa no tiene puerto de salida por tanto envían hasta Guayaquil los contenedores para que salgan a los diferentes países de destino.

DEPRODEMAR está suministrado por los mejores puertos pesqueros de la costa del Ecuador, cuentan con barcos que trabajan directamente con su empresa para ofrecer el mejor producto de mar de las provincias de Esmeraldas, Santa Elena y Manabí.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN

Al observar la investigación con los resultados obtenidos se puede representar de forma general como funciona la empresa DEPRODEMAR, del cual se destacan varios aspectos importantes:

- Cumplen con una planificación cada 15 días, ya que se proveen de productos de acuerdo a la cantidad de pedido que ha solicitado el cliente.
- Siempre para el inicio del proceso de producción comienza con el testing en el cual el técnico realiza las pruebas debidas en el laboratorio y en base a los estándares que tiene la empresa, y se selecciona lo mejor.
- El producto es envasado por tallas de acuerdo con la necesidad del cliente con su logo y marca respectivamente, lo que facilita la fácil distribución y venta al cliente final.
- También presentan debilidades ya que no realizan servicio de postventa a sus clientes y no se apoyan en el desarrollo de tecnología, sino que se manejan con productos estándares que ya tiene la empresa por algunos años.

Analizando los resultados de la investigación con los presentados en el apartado de los antecedentes, se puede precisar lo siguiente:

En referencia al estudio de Jerves y Vintimilla (2019) en donde analizan la cadena de valor de la empresa cuencana de lácteos, que presenta entre sus debilidades no disponer de un departamento que se dedique a la investigación y desarrollo y no contar con una planta de producción en las ciudades principales. Por lo que se asemeja a la situación actual de la empresa DEPRODEMAR ya que no dedican ningún tipo de recurso para el desarrollo de la investigación sino que trabajan con un catálogo específico. Y también al no contar con una planta fija en ciudades como Guayaquil, entonces incurren más gastos de transportación hasta allá ya que existe el puerto de salida de los contenedores para que se exporten a los diferentes países de destino.

Un aspecto importante a comparar es que tanto el subgerente de la empresa de lácteos, como la vicepresidenta de DEPRODEMAR es que en sus entrevistas ambas mencionan que es de suma importancia la calidad de sus productos al momento de recibirlo, ya que cada producto que reciben pasa por una serie de pruebas de calidad que aseguren el estado correcto, de acuerdo a sus normas las cuales les permitan tener buenas prácticas de manufactura.

En referencia a la investigación de Inocente y Lara (2019) con respecto a que tan eficiente es el proceso productivo, con el total de encuestados más del 78% manifestaron que el proceso productivo de la quinua era regular y deficiente el cual se debería a que no tienen estandarizados sus procesos. Esto permite diferenciarse a DEPRODEMAR ya ellos sí manejan una estandarización de los procesos ya que efectúan normas claras e indispensables de los métodos y formas de ejecutar cada proceso de la cadena de valor.

Un factor que hace referencia del estudio de Velasco (2017), en donde se compara con el actual tratado, son aquellos criterios que influyen para la toma de decisiones de compras en donde las principales son la calidad y el precio. Y es que la empresa DEPRODEMAR ha forjado alianzas con sus proveedores por muchos años lo que les permite tener las cantidades planificadas en el tiempo correcto, con productos de calidad y a precios justos. Ya que toda empresa que busque ser competitiva y busque posicionarse en el mercado buscare calidad al mejor precio en relación con su competencia.

Otro aspecto que se diferencia del estudio mencionado con la investigación presente, son los medios de promoción que utilizan para publicitar a sus empresas, en donde las empresas dedicadas al sector de consumo masivo utilizan la radio con un 33% y las redes sociales en un 26%; por otra parte, DEPRODEMAR promociona principalmente sus productos en página web oficial y redes sociales.

Por tanto, es trascendental que las empresas usen plataformas como medios sociales ya que en la actualidad la mayor parte de la población las usa en la vida cotidiana, ya que tienen un mayor alcance, a su vez de que generan menores costos de publicidad que los medios convencionales como (radio, tv y prensa); teniendo como beneficio aumentar la visibilidad de los productos.

También las empresas que ofrecen bienes de consumo masivo arrojaron como resultado que frecuentemente con un 82% dedican recursos a temas tecnológicos; comparándose así a la empresa DEPRODEMAR la cual, si invierten en tecnología que ayude a tener mejores resultados en los procesos de laboratorio de punta y maquinaria interna del proceso de producción, para de esta manera ofrecer a los clientes internos y externos una mejor propuesta de valor competitiva. Ya que en la actualidad es imprescindible que todo tipo de empresas se adapten con rapidez a los avances tecnológicos y al mundo que cada vez es más competitivo.

Del mismo modo otro aspecto en el cual se relacionan es en la implementación de estrategias para la cadena de valor ya que tanto DEPRODEMAR como las empresas de consumo masivo, se muestran de acuerdo pues esto tendría como resultado una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y maximización de beneficios a través de las actividades de la cadena de valor que comprende desde el ingreso de los productos o mercaderías hasta su respectiva distribución con el propósito de cumplir con las necesidades y expectativas del mercado global.

Un punto a señalar del estudio de Jacome (2016) en donde con el propósito de analizar la gestión de logística de la cantera Las Marias, el 60% afirmó tener inconvenientes al momento de negociar la adquisición de sus productos; mientras tanto la vicepresidenta de la empresa en estudio, manifestó no tener complicaciones en este aspecto ya que para ellos es de vital importancia mantener buenas relaciones con sus proveedores ya que gracias a esto pueden tener:

- Condiciones de pago convenientes.
- Precios justos.
- Acceso temprano a productos frescos.
- Y entregas a tiempo según lo proyectado.

Con relación a la investigación de Villavicencio (2017) se evidencia contrastes con la investigación presente, teniendo así que: las estrategias para la comercialización, la empresa DEPRODEMAR si ha manejado estrategias publicitarias para alcanzar a más gente y nuevos mercados, a través de medios online, ferias y exportación de sus productos. Por lo que a diferencia del estudio mencionado en el cual las personas encuestadas mencionan que es necesario aplicar estrategias que les permitan llegar a nuevos mercados, tener mejor control de precios y por tanto exportar los mismos.

Esto permite evidenciar que es importante saber efectuar estrategias de comercialización efectivas, por lo que la organización ha tenido la oportunidad de tener más captación de clientes, dar a conocer sus productos a clientes potenciales, tener mayor rentabilidad y así más participación dentro del mercado nacional e internacional.

A su vez, otros aspectos positivos a mencionar, es que la empresa se interesa en construir alianzas de confianza con quienes son proveedores y compradores. Con los proveedores se convirtió en socio y con los compradores consolidó contactos que permitirían llegar a nuevos clientes en otros mercados internacionales. Lo que les ayudó por varios años a generar desarrollo y crecimiento económico tanto para beneficio propio de la empresa como desarrollo del sector en el cual está ubicado en la ciudad de Esmeraldas, con nuevas fuentes de empleo.

En cuanto a deficiencias que podrían afectar al desarrollo de la cadena de valor en la empresa y que esta no sea tan eficaz y eficiente es: no invertir en publicidad constantemente para llevar sus productos a nuevos mercados y no solo en los que ya está posicionado.

También un aspecto negativo es que no realizan servicio de postventa lo cual podría estar generando disminución en las ventas, deterioro del mercado y de la empresa, poco conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes con el producto final. Por tanto, en este punto pierden beneficios y ventajas muy importantes como las siguientes:

- Retención de clientes.
- Mejor competitividad, mejores ventas.
- Mayor fidelidad, por tanto, mayores compras de los clientes= más ingreso.
- Áreas de mejoría e involucrar al cliente.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

En primer lugar, a través de la investigación realizada se logró describir las actividades primarias de la empresa DEPRODEMAR que son las siguientes:

1. Logística interna: funciona principalmente por una planificación que se ejecuta quincenalmente en base a las solicitudes de pedidos de los clientes, seguido por el testing, clasificado, empaquetado y por ultimo almacenamiento del producto.
2. Operaciones: dentro de las varias operaciones que efectúa la empresa, una fundamental dentro de esto es el proceso de testing, ya que mediante las pruebas que se realizan en el laboratorio se verifica la calidad del producto, y en base a los resultados, este es aceptado o rechazado.
3. Logística externa: se centran principalmente en distribuir sus productos en mercado nacional como centros comerciales y restaurantes; y tambien con su marca internacional Cosecha de Mar que es comercializada en España y China.
4. Marketing y ventas: actualmente su marketing esta promovido por un sitio web oficial de la empresa y a través de sus clientes fidelizados, quienes trabajan con ellos por varios años.

Los procesos de apoyo se maneja de la siguiente manera: el área de compras ha conservado durante años contacto directo con sus proveedores para poseer productos frescos y de calidad. No se encuentran desarrollando tecnología ya que trabajan conforme al catálogo ya establecido. Mientras que para la gestión del talento o recurso humano es importante que para la selección del personal, el postulante realice pruebas intelectuales y pruebas de salud y tienen cinco jefes para las distintas áreas de producción. La infraestructura de la empresa está integrada con maquinaria y equipos con tecnología que ayudan a la producción de manera que se optimicen los recursos y que esta sea mas eficiente y productiva.

La cadena de valor esta integrada por actividades primarias y de apoyo y estas se relacionan desde la compra, recepcion del producto, laboratorio, clasificacion, empaque , camara y por último hasta

que el producto es distribuido al cliente final, conformando así un sistema de actividades interdependientes.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Continuar estudiando la cadena de valor de la empresa DEPRODEMAR con la finalidad de conocer el desarrollo de los procesos a través del tiempo y percibir como propician procesos que estimulen el avance de los mismos, para a partir de eso alcanzar la máxima productividad y beneficio.

Ampliar el estudio de la cadena de valor para determinar funciones estratégicas, proponer planes que se ajusten a la empresa DEPRODEMAR en función de mejorar su eficiencia y eficacia.

A DEPRODEMAR impulsar el progreso del departamento de marketing y ventas, para fortalecer el desarrollo del conocimiento de la marca a nivel nacional e internacional, para obtener beneficios como ganar más credibilidad y promociones atractivas para mayor captación de nuevos clientes.

Se recomienda también innovar su catálogo de manufactura para promocionar nuevos productos novedosos y con mayor valor agregado para el cliente. Además deben implementar un servicio de post-venta y realizar encuestas de satisfacción cada semestre en base al servicio y producto que recibe el usuario, con la finalidad de medir sus expectativas y necesidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. (2006). Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización. Recuperado de http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/comagric/pdf/agroacad.pdf
- Banco Central del Ecuador (2020). Información Estadística Mensual (No. 2020). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2015). Informe sobre Sostenibilidad del BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17092/informe-sobre-sostenibilidad-del-bid-2015>
- Cayeros, S. E., Robles, F. J., y Soto, E. (2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Ecuateconciencia*, (10), 6-12.
- Doris, I., & Frank, B. (2019). Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán del 2012 al 2017 (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Estupiñán, E. (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas.
- Francés, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Encuesta Estructural Empresarial INEC. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cerca-de-900-mil-empresas-se-registraron-en-ecuador-en-2018/>
- Instituto Nacional de Pesca del Ecuador (2015). Plan Nacional de Control para el ofrecimiento de garantías oficiales respecto a la exportación de productos

pesqueros y acuícolas de la República del Ecuador. Recuperado de http://www.institutopesca.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/04/PNC_marzo_2015.pdf

Instituto Nacional de Pesca (2020). Pesquerías. Recuperado de <http://www.institutopesca.gob.ec/pesquerias/>

Instituto Nacional de Pesca. (2015). Plan Nacional de Control Para el ofrecimiento de garantías oficiales respecto a la exportación de productos pesqueros y acuícolas de la República del Ecuador. Recuperado de http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PNC_marzo_2015.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). Directorio de Empresas. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf

Jackeline, V. (2017). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia Tungurahua (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

José, J., & Álvaro, V. (2019). Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador.

María, Z. (2014). Plan de negocios para la creación de una comercializadora de mariscos frescos y congelados con valor agregado denominada Jafemar (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.

La Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República del Ecuador. Recuperado de <https://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>

- Luz, V. (2017). Análisis de la cadena de valor para la comercialización de maíz en las parroquias del cantón Rioverde (tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Ecuador.
- Peña, Nieto y Rodríguez. Cadenas de Valor: un enfoque para las agrocadenas. Revista Equidad y Desarrollo, (9), 77-85.
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>.
- Thompson, A. Strickland III, A. (2000). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial McGraw-Hill. 11ª. Edición. México
- Tito, J. (2016). Cadena de valor al proceso de logística y distribución de las canteras “Las Marías” parroquia San Mateo (tesis de postgrado)

ANEXOS

ANEXO 1 Instrumento para la investigación

ENTREVISTA

La presente entrevista está dirigida al representante de la empresa DEPRODEMAR.

Yo Evelin Patiño estudiante del noveno nivel de la carrera de Administración de Empresas, me dirijo a usted con el propósito de recolectar información que ayude al desarrollo de un trabajo de investigación sobre las actividades de la cadena de valor de la empresa; y poder cumplir con los objetivos propuestos.

Las preguntas son las siguientes:

- 1. De las actividades primarias y de apoyo siguientes, señale las que la empresa DEPRODEMAR realiza:**


DIMENSIONES	Subdimensiones	INDICADORES
Actividades primarias	Logística interna (de entrada)	Recepción de insumos Almacenaje de insumos Distribución de insumos
	Operaciones (transformación de insumos en producto final)	Fabricación Ensamblado Testing Packaging
	Logística externa (de salida)	Almacenaje de producto final Distribución de producto final al consumidor
	Marketing y ventas	Publicidad Promociones Red de ventas
	Servicios post venta	Post venta Call center Customer training

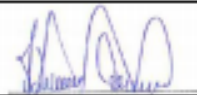
Actividades de apoyo	Compras	Gestion de proveedores Subcontrataciones
	Desarrollo de tecnología	Diseño de producto y proceso Ingeniería de producción Investigación y Desarrollo (I+D)
	Gestion de recursos humanos	Reclutamiento del personal Selección del personal Capacitación del personal
	Infraestructura de la empresa	Gestion legal

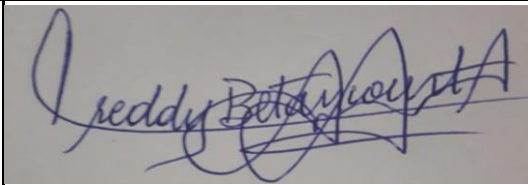
ANEXO 2

Evidencia de validación de instrumento de investigación.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1		X		X	X			X		X	¿Existe alguna validación de las dimensiones e indicadores que señala en tabla de variables? ¿Usted creo la tabla bajo que referencia o criterio? Considero que debe reformular la pregunta, "Señale las actividades que la empresa que realiza."	
2		X	X			X	X			X	Omitir escritos en primera persona, se sugiere que en textos académicos se redacte en tercera persona. Detalle alguna o algunas otras actividades que la empresa realice.....	
3	x		X			X	x			X	Omitir escritos en primera persona, se sugiere que en textos académicos se redacte en tercera persona.	
4	X		x			X		x		X	De que sirve que la persona entrevistada o encuestada le indique la relación, sugiero reformular la pregunta.	
5												
6												
7												
8												
9												
10												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario											x	Considero que debe reformular las preguntas, y si es posible ampliar el instrumento.

Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir		X	
VALIDEZ			
APLICABLE:		NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:	X		
Validado por:	Antonieta Guerrero Veliz		
Firma:			
Fecha:	19 de noviembre de 2020		

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
ASPECTOS GENERALES									SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia									X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir									X		
VALIDEZ											
APLICABLE:						X		NO APLICABLE:			
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:											
Validado por:			JOHANNA GABRIELA CISNEROS PALACIOS								
Firma:											
Fecha:			24/11/2020								

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
ASPECTOS GENERALES									SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia									X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir									X		
VALIDEZ											
APLICABLE:					X		NO APLICABLE:				
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:											
Validado por:		Freddy Betancourt Aguilar									
Firma:											
Fecha:		25/11/2020									