



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Ensayo y/o Artículo Científico

Título:

Integración de la cadena de valor como ventaja competitiva en la empresa la casa de las carnes, manta -2024

Autor:

Sornoza Franco Odalys Dahiris

Tutor:

Velasco Delgado Carlos Alberto, Ing.

Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresa

Manta- Manabí – Ecuador

Periodo: 2025 (2)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	VERSIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de Manta de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de integración Curricular, en modalidad de Artículo Académico bajo la autoría de la estudiante Sornoza Franco Odalys Dahiris, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025 (2), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto “Integración de la cadena de valor como ventaja competitiva en la empresa la casa de las carnes, Manta – 2024”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, Manta de 13 de Enero del 2026

Lo certifico,



Ing. Carlos Alberto Velasco Delgado, Mg.
Docente Tutor(a)



ARTICULO ACADEMICO 2026

2%
Textos
sospechosos



2% Similitudes
< 1 % similitudes entre comillas
0 % entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos
26% Textos potencialmente generados por la IA
(ignorado)

Nombre del documento: ARTICULO ACADEMICO 2026.pdf
ID del documento: c486a404aaf0d77d24f26b6f682e183df7e8b9b
Tamaño del documento original: 714,52 kB

Depositante: Carlos Velasco Delgado
Fecha de depósito: 13/1/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 13/1/2026

Número de palabras: 12.633
Número de caracteres: 92.664

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.ucsg.edu.ec Propuesta de un modelo de Business Intelligence en la... http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19479/3/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-132.pdf 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (76 palabras)
2	comecarne.org Nuevas tecnologías e innovación en el sector cárnico - Consejo ... https://comecarne.org/nuevas-tecnologias-e-innovacion-en-el-sector-carnico/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (67 palabras)
3	www.redalyc.org LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGA... https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (59 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.ufps.edu.co Metodología para la evaluación interna de una cadena ... https://repositorio.ufps.edu.co/items/93686f6-119e-439b-b081-bd9086d08de8/full	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	repositorio.uasb.edu.ec UASB-Digital: Funcionamiento de las cadenas globales ... https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5861	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
3	repositorio.unad.edu.co "Plan de negocios para la creacion de una empresa fab... https://repositorio.unad.edu.co/handle/10596/70362	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	repositorio.ufps.edu.co Optimización de la cadena logística de distribución de ... https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/9379	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	bitstream_10596_72708_1_dcperdomov_pdf.pdf Extracto etéreo en semillas de...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

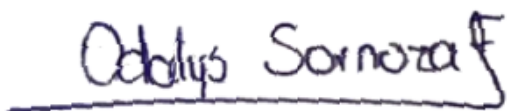
Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- https://www.researchgate.net/publication/359769524_Analisis_comparativo_de
- <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5861/1/T2431-MRI-Vasconez>
- <https://www.brf>
- <https://minervafoods.com/es/la>
- <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19479/3/T-UCSG-PRE-ECO-MD>

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sornoza Franco Odalys Dahiris, con cédula de identidad N° **131434514-9** declaro que el presente trabajo de titulación **“Integración de la cadena de valor como ventaja competitiva en la empresa La casa de las carnes, Manta -2024”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativa Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Sornoza Franco Odalys Dahiris

C.I.: 1314345149

E-mail: e1314345149@live.uleam.edu.ec

Telf:0995528671

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación el tema: **“Integración de la cadena de valor como ventaja competitiva en la empresa La casa de las carnes, Manta -2024”**. Elaborado por la egresada Sornoza Franco Odalys Dahiris, el mismo que cumple con el estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Ciencias Administrativa Contables y Comercio de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



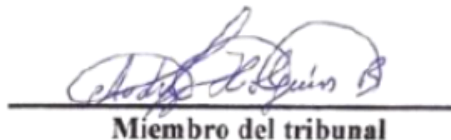
Presidente del tribunal

Eco. Oscar Xavier Calderón Zamora



Miembro del tribunal

Ing. José Luis Morante Galarza



Miembro del tribunal

Ing. Audrey Jacqueline Holguín Briones

DEDICATORIA

Al concluir esta hermosa etapa de mi vida, deseo dedicar este logro a mis pilares fundamentales: mis abuelos y padres, quienes de una u otra forma siempre estuvieron a mi lado. Con su amor, paciencia y esfuerzo me brindaron el apoyo necesario para llegar hasta el final de esta meta, formándome con valores y buenos hábitos que hoy me permiten alcanzar este logro.

Sornoza Franco Odalys Dahiris

Cristhian Ortiz, por volver a parecer en mi vida y convertirme es un pilar fundamental durante este camino. Tu apoyo constante, tus palabras de aliento y tu infinita paciencia, que me dieron la fuerza necesaria para continuar, incluso en aquellos momentos en los que quise rendirme.

A mis abuelos, por ser mi ejemplo de amor, fortaleza y sabiduría, gracias por su apoyo incondicional y sus enseñanzas que sembraron en mí desde siempre porque gracias a eso estoy alcanzando un logro más en vida y que este título también les pertenece.

A mi padre, por acompañarme en cada trayecto, por escucharme incluso cuando llegaba cansada y frustrada, por estar siempre presente, llevándome muchas veces a la Universidad. Gracias por tu paciencia, tu apoyo constante y por caminar a mi lado en cada etapa de este proceso.

Mi madre, que de alguna u otra forma estuvo a mi lado acompañándome en mis procesos académico. Gracias por tu paciencia infinita y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

“El amor es paciente, es bondadoso; el amor no es envidioso ni presumido ni orgulloso, no se comporta con rudeza, no es egoísta, no se enoja fácilmente, no guarda rencor.”

1 Corintios 13:4-7

RECONOCIMIENTO

El presente artículo académico es el resultado del esfuerzo personal y del valioso apoyo de diversas personas que contribuyeron, de manera directa e indirecta, a la culminación de esta etapa académica.

Expreso mi reconocimiento a los docentes que, a lo largo de mi formación, compartieron sus conocimientos y experiencias, aportando de manera significativa a mi crecimiento académico y profesional, y guiando con responsabilidad y compromiso cada etapa de este proceso.

De igual manera, agradezco a quienes brindaron orientación y acompañamiento durante la elaboración de este trabajo, cuyas observaciones y recomendaciones permitieron fortalecer su contenido y alcanzar los objetivos planteados.

Reconozco también el respaldo constante de mi familia, cuyo apoyo moral y motivacional fue fundamental para superar los retos y dificultades presentados a lo largo de esta etapa académica.

**Integración de la cadena de valor como ventaja competitiva en una empresa cárnica de
Manta – 2024**

**Value chain integration as a competitive advantage in a meat company from
Manta - 2024**

Autores

Odalys Dahiris Sornoza Franco <https://orcid.org/0009-0002-3130-5387>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Manabí, Ecuador

e1314345149@live.ulead.edu.ec



Resumen

El presente estudio analiza el nivel de integración de la cadena de valor en la empresa familiar La Casa de las Carnes, ubicada en la ciudad de Manta, Ecuador. Esta organización, dedicada a la crianza de ganado bovino y a la comercialización de productos cárnicos, presenta actualmente una estructura funcional que carece de una articulación estratégica robusta entre sus diversos procesos internos, lo cual afecta directamente su eficiencia operativa y su capacidad de ser competitiva. El objetivo primordial de la investigación consistió en evaluar el grado de integración sistémica de la cadena de valor para identificar los principales cuellos de botella y proponer estrategias de mejora orientadas a optimizar la rentabilidad organizacional.

Desde el punto de vista metodológico se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental. Se emplearon técnicas de recolección de datos como la observación directa y su respectiva encuesta, aplicadas a sus 30 colaboradores de las distintas áreas operativas. Los hallazgos principales revelan que, aunque la integración vertical representa la mayor fortaleza operativa de la empresa y existen deficiencias críticas en la logística de almacenamiento frigorífico y en la comunicación interna debido a un

liderazgo centralizado que limita la innovación, se concluye que la integración es funcional pero no sistémica, lo que exige la implementación de un plan de intervención estratégica que estandarice procesos y fortalezca la coordinación interfuncional para consolidar una ventaja competitiva sostenible y mejorar la satisfacción del cliente final.

Palabras claves: Cade de valor, eficiencia, competitividad, rentabilidad.

Abstract

This study analyzes the level of value chain integration at La Casa de las Carnes, a family-owned meat company located in Manta, Ecuador. This organization, dedicated to cattle breeding and the sale of meat products, currently has a functional structure that lacks robust strategic articulation among its various internal processes, directly impacting its operational efficiency and competitiveness. The primary objective of the research was to evaluate the degree of systemic integration of the value chain to identify the main bottlenecks and propose improvement strategies aimed at optimizing organizational profitability.

Methodologically, the study employed a qualitative approach, with a descriptive scope and a non-experimental research design. Data collection techniques included non-participant direct observation and semi-structured interviews with the entire population of 30 employees from different operational areas. The main findings reveal that, although vertical integration represents the company's greatest operational strength, critical deficiencies exist in cold storage logistics and internal communication due to centralized leadership that limits innovation. It is concluded that integration is functional but not systemic, necessitating the implementation of a strategic intervention plan to standardize processes and strengthen cross-functional coordination in order to consolidate a sustainable competitive advantage and improve end-customer satisfaction.

Keywords: Value chain, efficiency, competitiveness, profitability.

Introducción

La cadena de valor permite a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles mediante la integración eficiente de actividades primarias y de apoyo, tanto internas como externas, lo que facilita la reducción de costos o la diferenciación en el mercado (M. E. Porter 1985). Desde una perspectiva clásica de la administración, se entiende que esta implica prever, organizar, coordinar y controlar, funciones que en conjunto resaltan la importancia de la coordinación interna como clave para lograr eficiencia organizacional, un elemento esencial para la adecuada integración de la cadena de valor. (Fayol 1916). La gestión de la cadena de suministro debe abordarse desde un enfoque estratégico y preventivo así la integración no debe entenderse únicamente como una función operativa, sino como un factor determinante en la resiliencia organizacional. (Peck 2004).

En el contexto empresarial se requiere que las empresas alcancen dos niveles de eficiencia, una eficiencia global y evaluada a partir de la interacción con el entorno social mediante relaciones cooperativas y de beneficio mutuo y una eficiencia interna, basada en la implementación de mecanismos que aseguren un funcionamiento óptimo de los procesos (Ana Carolina Armijos-Orellana 2021). Las actividades de la cadena de valor, clasificadas en primarias y de soporte, deben evaluarse cuidadosamente en función de su aporte a la creación de valor para el cliente, comprender su estructura es crucial para identificar ventajas competitivas y mejorar la eficiencia operativa de la organización. (Tamayo Mesa 2023)

La competitividad dentro de la cadena de valor requiere un esfuerzo continuo, particularmente en sectores como el agrícola y alimentario, donde la adaptación y la mejora constante son fundamentales para asegurar la rentabilidad y el crecimiento sostenido (Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor 2020)

Se sostiene que la organización debe entenderse como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes que interactúan con su entorno y cuya eficiencia depende de la coordinación adecuada de sus partes funcionales y en el contexto de la cadena de valor, esta visión resulta clave, ya que integrar los procesos desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final requiere una operación sincronizada. (Chiavenato 2006).

Las empresas se enfrentan al reto de adaptar sus modelos de gestión para incrementar su competitividad, eficacia y sostenibilidad, una estrategia central en este proceso es la integración

de la cadena de valor, entendida como la coordinación sistemática de las actividades necesarias para ofrecer productos o servicios que cumplan con las expectativas del consumidor.

En Ecuador, la integración estratégica de la cadena de valor en empresas cárnicas es cada vez más relevante, un ejemplo internacional es Tyson Foods, cuya integración vertical abarca desde la cría de animales hasta la distribución, apoyada en prácticas como Lean y Six Sigma para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta (Springdale 2024) .

La Española es una empresa ecuatoriana con tradición en la elaboración de embutidos como jamones, salchichas y chorizos, destacándose por mantener estándares de calidad en el mercado nacional. (Vera 2022)

Finca los Nonnos S.A., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos de cerdo, partes de cerdo y embutidos, cuenta con 39 empleados repartidos entre la granja, administración, contabilidad, finanzas y ventas como así mismos están divididos de la siguiente manera: 5 directivos, 20 administrativos y 14 operativos del área productiva. (Chulango 22)

En Brasil, BRF S.A. ha implementado una cadena de suministro estructurada que incluye procesos rigurosos de compra, logística, trazabilidad y bienestar animal, con sistemas de monitoreo y requerimientos normativos en cada eslabón. (Barga 2024)

Minerva Foods se ha consolidado como una de las principales productoras y exportadoras de carne bovina en América Latina y la empresa opera con un enfoque en eficiencia y sostenibilidad, comercializando carne y derivados hacia mercados de alto consumo como Europa, Asia y Norteamérica. (Bravo 2015)

Estos casos se alinean con el enfoque sistémico de Capacidad de gestión interna propuesto para La Casa de las Carnes, ya que muestran cómo la articulación estratégica de compras, producción, logística y atención al cliente fortalece la competitividad. Asimismo, el uso de tecnologías para trazabilidad y control, junto con una coordinación interna robusta, refuerza la ventaja competitiva sostenible de estas empresas.

En Ecuador, la cadena de valor cobra gran relevancia en el sector agroalimentario, y empresas como Pronaca ejemplifican esta integración estratégica. Según (Arboleda 2016), Pronaca

coordina activamente con pequeños y medianos productores mediante contratos de largo plazo, brindando insumos, asistencia técnica y transferencia de tecnología, lo que garantiza calidad, trazabilidad y su eficacia a lo largo de su cadena productiva.

La empresa familiar "La Casa de las Carnes", ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, se dedica a la crianza de su propio ganado y a la comercialización de productos cárnicos, principalmente carne de res, además de embutidos y cortes especiales, su modelo de producción integra la ganadería con el procesamiento y venta directa, lo que le permite garantizar la frescura, calidad e inocuidad de sus productos. Esta integración vertical, junto con una atención personalizada y el compromiso con el desarrollo local, fortalece su identidad como un negocio familiar enfocado en ofrecer alimentos confiables al mercado manabita. Qué comenzó su trayectoria en el año 2006, fue fundada por el señor William Slate (+), quien comenzó vendiendo cortes de carne desde el garaje de su casa en Estados Unidos, utilizando un congelador industrial para conservar los productos y esta experiencia le permitió adquirir conocimientos clave sobre el manejo y comercialización de productos cárnicos.

Actualmente, la empresa es gestionada por sus herederos: Herman Slate, quien paso a ser gerente general, Levi Slate desempeña el rol de responsable de insumos ganaderas. Levi Slate es el responsable directo del manejo de la ganadería, lo cual incluye la adquisición, alimentación, cuidado y engorde del ganado, así como su envío al matadero una vez alcanzado el peso y las condiciones adecuadas para el consumo humano.

La compra de animales se realiza semanalmente en distintas regiones del país, especialmente en la zona costera, seleccionada por la calidad del ganado disponible y el proceso de engorde tiene lugar en instalaciones propias bajo condiciones controladas, permitiendo un crecimiento eficiente de los animales y así mismo alcanzado un peso ideal (entre 450 y 550 kg), el ganado se destina al sacrificio con una frecuencia semanal, garantizando así la frescura del producto, evitando excedentes y manteniendo un flujo constante de carne de calidad.

El propósito de esta investigación es analizar los componentes internos y externos que inciden en la cadena de valor de la empresa, evaluando su grado de integración, sus puntos críticos, así como las oportunidades de mejora y su impacto en el desempeño organizacional, además de responder a una necesidad práctica, este estudio busca aportar al debate académico sobre el papel de la cadena de valor en empresas medianas ubicadas en contextos de economías emergentes.

En este estudio tiene como objetivo general buscar el análisis de integración de la cadena de valor de la empresa La Casa de las Carnes, con el fin de identificar sus principales debilidades, oportunidades de mejora y su incidencia en la competitividad y eficiencia organizacional. Los objetivos específicos permitieron describir los procesos internos actuales de la empresa y analizar su nivel de articulación, identificar los principales cuellos de botella dentro de la cadena productiva, determinar las actividades que generan valor y aquellas que requieren optimización, y finalmente establecer estrategias orientadas a fortalecer la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de valor.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo y no experimental. La población estuvo conformada por personal administrativo, operativo y directivo de la empresa La Casa de las Carnes, seleccionados mediante muestreo intencional, las técnicas de recolección de información incluyeron entrevistas semiestructuradas y observación directa no participante. El análisis de la información se realizó de forma descriptiva e interpretativa, en coherencia con los objetivos planteados.

Diseño de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que busca comprender de manera profunda y contextual la realidad organizacional de la empresa La Casa de las Carnes, en torno a la integración de su cadena de valor como factor estratégico de competitividad.

El estudio es de tipo descriptivo, dado que pretende detallar, caracterizar e interpretar los procesos internos de la empresa, así como las dinámicas existentes entre sus diferentes áreas operativas y a su vez este tipo de investigación es útil para identificar debilidades, cuellos de botella y oportunidades de mejora que inciden directamente en la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

Como técnicas principales de recolección de información se utilizaron la entrevista semiestructurada y la observación directa no participante, las entrevistas fueron aplicadas a miembros clave de la organización, incluyendo personal administrativo, operativo y directivo, con el propósito de explorar sus percepciones, experiencias y criterios respecto a la gestión interna, la coordinación entre áreas y la satisfacción del cliente, la observación permitió registrar prácticas

reales dentro del entorno laboral, con énfasis en las fases de producción, abastecimiento y atención al cliente.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, considerando aquellos actores que tienen un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa. Esta decisión metodológica obedece a la necesidad de obtener información relevante, rica en contenido y contextualizada, para fundamentar el análisis de la cadena de valor desde una perspectiva estratégica

Variables de estudio

Integración de la cadena de valor. (Variable Independiente X)

(Chiavenato 2006) indica que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización, con el propósito de lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz, mediante una adecuada coordinación de las funciones y el uso racional de los recursos disponibles.

Competitividad y eficiencia organizacional. (Variable Dependiente Y)

De acuerdo con (M. Porter 1990) la estrategia competitiva consiste en las acciones ofensivas o defensivas que una empresa despliega para crear una posición defendible dentro de una industria, enfrentando las fuerzas competitivas que afectan su entorno.

De acuerdo con (Drucker 1999) indica que la eficiencia organizacional se logra cuando la gestión se orienta a objetivos claros y la correcta utilización de los recursos, destacando que las personas no deben ser consideradas un costo, sino el principal activo de la organización.

Población y Muestra

La población del estudio está conformada por los 30 trabajadores de La Casa de las Carnes, quienes participan en las diferentes etapas de la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización, dado el número reducido y accesible, se trabajó con la totalidad de la población.

Técnica e instrumento de recolección de datos

Para la recolección de información se emplearon técnicas cualitativas, seleccionadas por su pertinencia para analizar fenómenos organizacionales y procesos internos desde una perspectiva

interpretativa. En primer lugar, se utilizó la entrevista semiestructurada, aplicada al personal administrativo, operativo y directivo de la empresa La Casa de las Carnes. Esta técnica permitió obtener información detallada sobre la gestión de la cadena de valor, la coordinación entre áreas, la toma de decisiones y la percepción del desempeño organizacional.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista, estructurada en función de las variables de estudio, que incluyó preguntas abiertas relacionadas con las actividades primarias y de apoyo, la comunicación interna, la estandarización de procesos y la gestión del talento humano. La flexibilidad del instrumento facilitó profundizar en aspectos relevantes surgidos durante el desarrollo de las entrevistas.

Adicionalmente, se aplicó la observación directa no participante, con el propósito de contrastar la información obtenida en las entrevistas con las prácticas reales desarrolladas en la empresa. Para ello, se utilizó una ficha de observación, orientada a registrar el desarrollo de los procesos productivos, logísticos y administrativos, así como la interacción entre las distintas áreas funcionales.

Procedimiento y análisis de datos

El procedimiento de recolección de información se fundamentó en la adaptación de instrumentos validados internacionalmente por marcos teóricos de Porter (1985) sobre cadena de valor, y guías para cadenas agroalimentarias de la FAO (2018). El instrumento fue sometido a una prueba piloto con 30 participantes, arrojando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,693, lo que certifica una fiabilidad aceptable para el análisis de consistencia interna de los 23 ítems que componen el cuestionario. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva para identificar frecuencias y porcentajes, complementados con un análisis interpretativo de carácter cualitativo basado en la observación directa en las instalaciones de la empresa y entrevistas con actores clave.

Operacionalización de las variables

Tabla 1 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala	Instrumento
Integración de la cadena de valor	Actividades Primarias	Eficiencia en logística, procesamiento y comercialización.	Escala de Likert	<i>P1, P2, P3, P4, P5, P6</i>
	Actividades de Apoyo	Calidad de infraestructura y capacitación		<i>P7, P8, P9, P10</i>
	Gobernanza y Relaciones en la cadena	Coordinación interna y toma de decisiones integrada.		<i>P11, P12, P13, P14</i>
	Sostenibilidad y Cumplimiento Normativo	Cumplimiento legal, ambiental y bienestar animal.		<i>P15, P16, P17, P18</i>
Competitividad y eficiencia organizacional.	Innovación	Desarrollo de nuevos productos y automatización		<i>P19</i>
	Eficiencia Organizacional	Análisis de indicadores de desempeño.		<i>P20</i>
	Adaptabilidad	Respuesta rápida a cambios y regular.		<i>P21</i>
	Ventaja Comparativo	Valor del modelo de integración frente a la competencia.		<i>P22</i>

Nota: En la tabla se detallan las variables de la investigación, con cada una de sus dimensiones, indicadores, ítems, escala a utilizar en el desarrollo del proyecto. Elaborado por: Adaptado de Porter (1985), Kaplinsky & Morris (2001) y FAO (2018)

Resultados

El análisis de fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,693, lo que valida la consistencia interna de los 23 ítems evaluados en la población de 30 colaboradores. Los resultados se segmentaron según las dimensiones de la cadena de valor y las variables de competitividad

Tabla de resumen

1	2	3	4	5
En desacuerdo	Algo desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo

Tabla 2 del resumen de los resultados arrojados de la encuesta aplicada a los colaboradores y dueños de la empresa La casa de las carnes en la ciudad de Manta, 2024

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
P1	La empresa controla eficientemente la logística interna desde la granja hasta el matadero (transporte, manejo del ganado, tiempos).	6,7%	13,3%	20%	36,7%	23,3%
P2	Los procesos de sacrificio y faenado cumplen con altos estándares de higiene, bienestar animal y eficiencia operativa.	3,3%	0%	33,3%	43,3%	20%
P3	El procesamiento de la carne (corte, empaque, conservación) se realiza con tecnología adecuada y minimiza pérdidas.	0%	16,7%	26,7%	23,3%	33,3%
P4	La logística de distribución (almacenamiento, refrigeración, entrega) garantiza la frescura y calidad del producto al cliente final.	0%	10%	33,3%	46,7%	10%
P5	La empresa tiene estrategias claras de comercialización y posicionamiento de sus productos cárnicos en el mercado.	6,7%	3,3%	46,7%	20%	23,3%
P6	Se brinda servicio postventa o atención al cliente que fortalece la relación con distribuidores o consumidores.	3,3%	3,3%	30%	36,7%	26,7%

P7	La infraestructura empresarial (instalaciones, sistemas de información, energía) es adecuada para todas las etapas de la cadena.	3,3%	0%	23,3%	46,7%	26,7%
P8	La empresa invierte en capacitación continua del personal en buenas prácticas ganaderas y de procesamiento cárnico.	3,3%	10%	20%	46,7%	20%
P9	Se utilizan tecnologías (software, sensores, trazabilidad digital) para monitorear y mejorar la cadena de valor.	3,3%	0%	30%	40%	26,7%
P10	El área de compras gestiona eficientemente insumos (alimentos, medicamentos, empaques) con criterios de calidad y costo.	3,3%	10%	23,3%	40%	23,3%
P11	La empresa coordina de forma efectiva las decisiones entre las unidades de cría, faena y procesamiento.	0%	3,3%	30%	33,3%	33,3%
P12	Existe una relación de confianza y comunicación fluida entre los actores internos de la cadena (producción, planta, logística).	3,3%	0%	23,3%	50%	23,3%
P13	La empresa define estándares claros de calidad y desempeño que se aplican en todas las etapas.	0%	13,3%	30%	36,7%	20%
P14	Se toman decisiones estratégicas considerando el desempeño de toda la cadena, no solo de una etapa aislada.	0%	6,7%	23,3%	43,3%	26,7%
P15	Se cumplen todas las normas sanitarias, ambientales y laborales en cada eslabón de la cadena.	6,7%	3,3%	23,3%	46,7%	20%
P16	La empresa implementa prácticas sostenibles en la cría del ganado (uso eficiente de agua, manejo de residuos, pastoreo rotacional).	6,7%	6,7%	23,3%	46,7%	16,7%
P17	Se monitorea el impacto ambiental de las operaciones (emisiones, efluentes, huella de carbono).	10%	10%	30%	23,3%	26,7%
P18	Se promueve el bienestar animal en todas las fases (alimentación, transporte, sacrificio).	0%	3,3%	50%	20%	26,7%

P19	La empresa innova en productos (nuevos cortes, embutidos, cárnicos funcionales) o procesos (automatización, trazabilidad).	16,7%	3,3%	30%	26,7%	23,3%
P20	Se analizan regularmente indicadores de desempeño (costo por kg, rendimiento, mermas, satisfacción del cliente).	6,7%	3,3%	23,3%	40%	26,7%
P21	La empresa se adapta rápidamente a cambios del mercado (demandas de consumidores, nuevas regulaciones, tendencias).	13,3%	6,7%	30%	26,7%	23,3%
P22	La integración vertical (control desde la cría hasta la venta) le da una ventaja competitiva frente a competidores no integrados.	3,3%	0%	30%	33,3%	33,3%

Los hallazgos sobre los "cuellos de botella" operativos en la coordinación interfuncional y la comunicación interna validan la problemática planteada. La centralización del liderazgo en la gerencia familiar ha generado que el flujo de información sea vertical y limitado, provocando que los colaboradores perciban las estrategias comerciales y de innovación como conceptos ajenos o distantes. Esta desconexión es el factor que induce reprocesos y demoras, ya que, al no existir una visión compartida de la cadena, cada área prioriza metas locales sobre la eficiencia global del sistema. Como señala Goldhaber (1984), cuando la comunicación interna no fluye adecuadamente, se debilita el ambiente de sinceridad y escucha necesario para la mejora continua.

Un punto crítico de discusión es la relación entre la integración de la cadena y la capacidad de innovación. Los datos muestran una organización estática en términos de desarrollo de nuevos productos y automatización. Esta falta de adaptabilidad se ve exacerbada por la alta rotación del personal mencionada en las conclusiones. La pérdida constante de capital humano no solo eleva los costos de capacitación, sino que impide la acumulación de conocimiento organizacional, un activo intangible indispensable para que la cadena de valor evolucione de una fortaleza pasiva a una ventaja competitiva dinámica.

Finalmente, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo aparecen como dimensiones estratégicas subutilizadas. Aunque la empresa cumple con los estándares técnicos y sanitarios, estos son percibidos por el personal como requisitos administrativos impuestos y no como valores

culturales diferenciadores. Para que el impacto de estas dimensiones sea real, la organización debe transitar de un modelo de funcionamiento transaccional hacia un Sistema de Gestión de Valor Integral. Esto implica que la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos debe ser transversal, garantizando que cada trabajador, desde la granja hasta el punto de venta, comprenda y ejecute su labor como un aporte directo a la propuesta de valor de la marca.

Conclusiones

- Se identificaron cuellos de botella operativos relacionados principalmente con deficiencias en la coordinación interfuncional, la comunicación interna y la estandarización de procedimientos, los cuales inciden negativamente en la eficiencia organizacional y estas debilidades generan reprocesos, demoras y una utilización subóptima de los recursos, afectando la continuidad y fluidez de la cadena productiva.
- El análisis de la variable competitividad y eficiencia organizacional permitió constatar que la integración de la cadena de valor guarda una relación directa con la capacidad de innovación, la adaptabilidad al entorno y la generación de ventajas competitivas. No obstante, dicha relación no se consolida plenamente debido a factores internos que limitan la estabilidad operativa, entre ellos la alta rotación del personal, que dificulta la acumulación de conocimiento organizacional y la mejora continua de los procesos.
- Se concluye que la sostenibilidad y el cumplimiento normativo constituyen dimensiones estratégicas para el fortalecimiento del posicionamiento competitivo de la empresa y sin embargo, su impacto depende de la consolidación de una gestión interna más integrada, orientada a la eficiencia, la permanencia del talento humano y la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de la organización.
- A partir de los hallazgos obtenidos, se establecieron lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la integración de la cadena de valor, mediante la mejora en la coordinación interna, la estandarización de procesos, el uso de indicadores de gestión y la reducción de la rotación del personal, con el fin de optimizar la eficiencia organizacional y consolidar la sostenibilidad empresarial.

Referencias

Ana Carolina Armijos-Orellana, Maria JOSE González y Juan Manuel Maldonado-Matute. Análisis comparativo de la cadena de valor de los sectores manufactureros de cárnicos, prendas de vestir y bebidas de la ciudad de Cuenca-Ecuador. 01 de 10 de 2021. https://www.researchgate.net/publication/359769524_Analisis_comparativo_de_la_cadena_de_valor_de_los_sectores_manufactureros_de_carnicos_prendas_de_vestir_y_bebidas_de_la_ciudad_de_Cuenca-Ecuador (último acceso: 06 de 05 de 2025).

Arboleda, Johanna Paola Vásconez. «Funcionamiento de las cadenas globales agroalimentarias de.» Funcionamiento de las cadenas globales agroalimentarias de. 22 de 09 de 2016. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5861/1/T2431-MRI-Vasconez-Funcionamiento.pdf> (último acceso: 10 de 06 de 2025).

Barga, Cristhian. «Monitoreo de la cadena de suministro.» Monitoreo de la cadena de suministro. 10 de 09 de 2024. <https://www.brf-global.com/en/sustainability/supplier-chain/supply-chain-monitoring/> (último acceso: 10 de 06 de 2025).

Bravo, Laura. minervafood. 24 de 01 de 2015. <https://minervafoods.com/es/la-empresa/> (último acceso: 11 de 06 de 2025).

Chiavenato, Idalberto. 10 de 11 de 2006. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf (último acceso: 1 de 01 de 2026).

Chiavenato, Idalberto. «Administración: Teoría, proceso y práctica.» En Administración: Teoría, proceso y práctica, de Idalberto Chiavenato, 23. Bogotá: (4.^a ed.). McGraw-Hill, 2006.

Chulango, Liz Maritza Alvarado. «Propuesta de un modelo de Business Intelligence en la empresa Finca Los.» Propuesta de un modelo de Business Intelligence en la empresa Finca Los. 21 de 05 de 22. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19479/3/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-132.pdf> (último acceso: 23 de 06 de 2025).

Drucker, Peter. 07 de 06 de 1999. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf> (último acceso: 10 de 01 de 2026).

Fayol, Henri. «DEFINICION DE LA ADMINISTRACION.» En Administración industrial y general, de Henri Fayol, 10. BUENOS AIRES LIMA - RIO DE JANEIRO CARACAS - MEXICO: EL ATENEO, 1916.

Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor . 19 de 09 de 2020. file:///C:/Users/sorno/Downloads/An%C3%A1lisis_cadena_valor_sector_agr%C3%ADcola_Caso_PACAT%20(1).pdf .

Peck, Martin Christopher y Helen. «Building the Resilient Supply Chain.» En Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in logistics., de Martin Christopher y Helen Peck, 1–13. Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited, 2004.

Porter, Michael. 12 de 04 de 1990. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/> (último acceso: 10 de 01 de 2026).

Porter, Michael E. «The Value Chain and Competitive Advantage.» En Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, de Michael E. Porter, 33. New York: Free Press, 1985.

Springdale, Arkansas. «El Tyson Demo Day pone a los innovadores de la cadena de suministro en el centro del escenario.» El Tyson Demo Day pone a los innovadores de la cadena de suministro en el centro del escenario. 24 de junio de 2024. <https://www.tysonfoods.com/news/news-releases/2024/7/tyson-demo-day-puts-supply-chain-innovators-center-stage> (último acceso: 10 de 6 de 2025).

Tamayo Mesa, M. & Suárez Holguín, E. Diseño de una cadena de valor para los. 24 de 11 de 2023. <https://repositorio.itm.edu.co/handle/> (último acceso: 06 de 05 de 2025).

Vera, Mirla. la española. 19 de 06 de 2022. <https://supermercadoslaespanola.com/Home/Nosotros/> (último acceso: 11 de 05 de 2025).

Financiación

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias del sector público, privado ni de organismos sin fines de lucro para su ejecución.

Conflicto de intereses

La autora declara no tener conflictos de intereses de carácter personal, académico, institucional ni financiero que hayan podido influir en el desarrollo de la investigación, la interpretación de los resultados o la elaboración del manuscrito.

Contribución de la autora

Sornoza Franco Odalys Dahiris: conceptualización del estudio, diseño metodológico, recolección y análisis de datos, redacción del manuscrito original, revisión crítica del contenido y aprobación de la versión final para su postulación.

Ing. Carlos Alberto Velasco Delgado: tutoría del trabajo de integración curricular, supervisión técnica y revisión en cada una de las fases de la investigación.

Aprobación ética

El estudio se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica. La participación de los colaboradores de la empresa "La Casa de las Carnes" fue voluntaria, garantizando la confidencialidad y el anonimato de la información recolectada a través de los instrumentos de medición, asegurando que no existieran perjuicios para los encuestados.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio están disponibles previa solicitud razonable a la autora principal.

Anexos

- Papel tamaño carta (21.59 cm x 27.94 cm (8 1/2" x 11")); márgenes de 2.54 cm por todos los lados de la hoja;
- Letra Times New Roman tamaño 12pt.; alineación de párrafo hacia la izquierda sin sangría, interlineado de 1.5 cm y sin espaciado entre párrafos. Se utiliza cursiva en lugar de subrayado (excepto en las direcciones URL)
- Toda palabra que lleve tilde o diéresis deberá respetar la regla ortográfica respectiva, aplicándose también en mayúsculas.
- Para referirse al nombre de organizaciones, estas se harán en el idioma original seguido de su acrónimo entre paréntesis y de ser necesario se incluirá su traducción en castellano.
- Para escribir citas bibliográficas dentro del texto, se aplicarán normas APA séptima edición. No se admiten las citas al pie de página.
- Las notas al pie de página, se utilizarán solo para explicar un texto pequeño, no para citar, se utilizará letra de tamaño de 10 puntos y no deben exceder de 5 líneas (40 palabras), de excederse deben ser explicadas en el cuerpo del texto. En el caso de existir notas al pie de páginas, se admiten hasta 5.
- Las fotografías, gráficos, esquemas, diagramas, ilustraciones, mapas y otros elementos diferentes de tablas, deben ser referidos y nombrados como **Figuras**
- Todas las tablas, figuras y anexos deben estar referidas en el texto del documento antes de su presentación.
- Las tablas y figuras deben ser colocadas en los lugares del texto apropiados y posteriores al texto en que se hace referencia a ellas.
- Los títulos de las tablas deben colocarse antes de la tabla (encima) y los títulos de las figuras debajo de las mismas.
- Los títulos y fuentes deben ser claros y concisos; y la información debe ser necesaria para ayudar a la lectura.
- Se aceptarán como máximo seis figuras o tablas.

- Las figuras y tablas deben ser totalmente legibles y de calidad adecuada para su presentación.