



**Modalidad de titulación:**

Ensayo o artículo académico

**Tema:**

LA CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES Y  
REPUESTOS VEHICULARES EN LA CIUDAD DE MANTA.

**Autor/a:**

Mero Landa Tiffany Michelle

**Facultad de Ciencias Administrativas Contables y comercio**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Tutor:** Lcdo. Amado Antonio Mendoza Briones. Ph.D.

**Manta, Ecuador**

**2026-1**

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

## CERTIFICACIÓN

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

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Mero Landa Tiffany Michelle, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto (Artículo Académico) es “La cadena de valor en las empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares en la ciudad de Manta”.

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.

Manta, 16 de julio del 2026.

Lo certifico,



Lcdo. Amado Antonio Mendoza Briones. Ph.D.

**Docente Tutor(a)**

**Área: Carrera Administración de Empresas**



## Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

### TESIS TIFFANY 1

ID : 93119dd3b8b4787fedd1019ae90240d99a95bf4d



9%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS TIFFANY 1.txt

Tamaño del archivo original : 419,68 kB

Número de palabras : 9190

**Depositante :** La cadena de valor en empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares de la ciudad de Manta Mero Landa Dayana

**Autor :** La cadena de valor en empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares de la ciudad de Manta Mero Landa Dayana

**Fecha de depósito :** 16 de julio de 2026

**Tipo de carga :** url\_submission

**fecha de fin de análisis :** 16 de julio de 2026

## Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



### Similitudes

3%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



### Detección de IA

4%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



### Idiomas no reconocidos

1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



### Textos entre comillas

<1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Tiffany Michelle Mero Landa, con cédula de identidad N° 135162474-5, declaro que el presente trabajo de titulación: “La cadena de valor en las empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares en la ciudad de Manta” cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas 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 titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

*Tiffany Mero*

**Tiffany Michelle Mero Landa**

**C.I.: 135162474-5**

**E-mail: [e1351624745@live.uleam.edu.ec](mailto:e1351624745@live.uleam.edu.ec)**

**Celular: 0963410025**

# La cadena de valor en las empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares en la ciudad de Manta.

*The value Chain in companies that market auto parts and vehicle spare parts in the city of Manta*

Tiffany Michelle Mero Landa

Est. De la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

[e1351624745@live.uleam.edu.ec](mailto:e1351624745@live.uleam.edu.ec)

Amado Antonio Mendoza Briones

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

[amado.mendoza@uleam.edu.ec](mailto:amado.mendoza@uleam.edu.ec)

**Resumen:** La presente investigación analiza la cadena de valor de la empresa CEDEPA S.A., empresa dedicada a la comercialización de autopartes y repuestos vehiculares en la ciudad de Manta. El estudio se justifica por la necesidad de identificar las actividades que generan valor, optimizan procesos y fortalecen la competitividad empresarial. El objetivo fue analizar la cadena de valor de CEDEPA S.A., identificando las actividades primarias y secundarias que la integran y su contribución al desempeño organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transversal. La población estuvo conformada por los 49 colaboradores, por lo que se aplicó un censo poblacional. La información se recopiló mediante un cuestionario de 18 ítems con escala Likert de cinco puntos, cuya confiabilidad alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,755. Los resultados evidenciaron una valoración positiva de la cadena de valor, con una media general de 4,69. La dimensión mejor evaluada fue las actividades secundarias, seguida del margen percibido de generación de valor y las actividades primarias. Entre las fortalezas identificadas destacan el uso de tecnología, la organización interna y la comunicación con los clientes. Se concluye que la empresa CEDEPA S.A. posee procesos internos favorables para la generación de valor, aunque existen oportunidades de mejora en aspectos operativos relacionados con inventarios, organización de bodega y en los tiempos de entrega.

**Palabras clave:** Competitividad, Logística, Inventarios, Tecnología, Margen.

**Abstract:** This research analyzes the value chain of CEDEPA S.A., a company dedicated to marketing auto parts and vehicle spare parts in the city of Manta. The study is justified by the need to identify the activities that generate value, optimize internal processes, and strengthen business competitiveness in a highly dynamic commercial environment. The objective was to analyze CEDEPA S.A.'s value chain by identifying its primary and support activities and examining their contribution to organizational performance. The research followed a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive, and cross-sectional design. The population consisted of 49 employees; therefore, a population census was conducted. Data were collected through an 18-item questionnaire using a five-point Likert scale, whose internal consistency reached a Cronbach's alpha coefficient of 0.755. The results revealed a favorable assessment of the value chain, with an overall mean of 4.69. Support activities obtained the highest score, followed by perceived value generation and primary activities. The main strengths were the use of technology, internal organization, and communication with customers. It is concluded that CEDEPA S.A. has favorable internal processes for value generation; however, improvements are still required in inventory management, warehouse organization, resource utilization, and order delivery times to strengthen operational efficiency and sustainable competitiveness.

**Keywords:** Competitiveness, Logistics, Inventory, Technology, Margin.

## Solo para uso editorial

**Cómo citar:** Mero Tiffany (2026). La cadena de valor en las empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares en la ciudad de Manta. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, X(XX), pp. XX-XX.  
<https://doi.org/>

**Recibido:** 00/00/00 **Revisado:** 00/00/00 **Aprobado:** 00/00/00 **Publicado:** 00/00/00

## 1. Introducción

La cadena de valor se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada. Su análisis permite identificar cómo se organizan las actividades, cómo se generan los costos y de qué manera se crea valor para el cliente (Solano, 2023). En el ámbito empresarial, su aplicación resulta especialmente relevante en sectores comerciales caracterizados por una alta competencia y dinamismo.

La adecuada gestión de las actividades que integran la cadena de valor permite a las organizaciones reducir costos, mejorar la atención al cliente y desarrollar ventajas competitivas sostenibles frente a otras empresas (Riquelme, 2020); el valor generado depende de las actividades logísticas, comerciales, tecnológicas y administrativas que intervienen en todo el proceso de atención al cliente.

Aunque existen estudios e investigaciones sobre la cadena de valor en empresas manufactureras, industriales y de servicios, son pocos los estudios que analicen empíricamente la cadena de valor desde la percepción de los colaboradores en empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares en el contexto ecuatoriano.

En la ciudad de Manta, las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos vehiculares operan en un entorno competitivo influenciado por el crecimiento del parque automotor, la expansión del comercio y la demanda constante de productos que garanticen calidad, disponibilidad y precios accesibles. En este contexto, dichas empresas enfrentan desafíos relacionados con la gestión de inventarios, la eficiencia de los procesos logísticos, la coordinación con proveedores, el control de costos y la calidad del servicio al cliente, aspectos que inciden directamente en su rentabilidad y posicionamiento en el mercado local. (Dominguez, 2023)

En la práctica, las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos vehiculares necesitan una adecuada gestión de sus actividades para responder de manera oportuna a las exigencias del mercado (Mera Karen & Zambrano María, 2024). La falta de procedimientos claros, el uso limitado de tecnología y la deficiente coordinación interna pueden generar ineficiencias operativas que afectan el desempeño organizacional. Por ello, el análisis de la cadena de valor se presenta como un enfoque pertinente para comprender de manera integral el funcionamiento de este tipo de empresas.

Diversas investigaciones sostienen que la cadena de valor aporta un enfoque estratégico

que ha evolucionado desde la tradicional cadena de suministro, debido a que permite comprender de forma integral cómo las actividades internas y las relaciones con los diferentes actores de la organización influyen en la generación de valor (Oramas Santos et al, 2023). De igual manera, se ha evidenciado que su aplicación favorece la mejora continua y el incremento de la productividad para el fortalecimiento de la competitividad empresarial, especialmente en sectores relacionados con la industria automotriz (Gabriela Cervantes et al, 2024). En relación con los autores antes mencionados, la mayor parte de estos estudios se han desarrollado desde una perspectiva teórica o mediante revisiones documentales, por lo que aún existe una limitada evidencia empírica que analice la cadena de valor a partir de la percepción de los colaboradores. En este aspecto, la presente investigación busca aportar evidencia aplicada sobre el funcionamiento de las actividades primarias y de apoyo dentro de CEDEPA S.A., identificando las fortalezas y oportunidades de mejora que inciden en la generación de valor y en el desempeño organizacional

Se seleccionó a CEDEPA S.A., como objeto de estudio por ser una empresa representativa del sector automotriz en la ciudad de Manta, con una experiencia y trayectoria consolidada en procesos comerciales, logísticos y administrativos que permiten analizar de manera integral la aplicación de la cadena de valor desde la percepción de sus colaboradores. Los resultados permiten identificar las actividades que generan más valor y de aquellas que presentan oportunidades de mejora, proporcionando información útil para la organización, apoyando en la toma de decisiones y el conocimiento existente sobre el sector automotriz en el contexto ecuatoriano.

A pesar de la experiencia acumulada durante más de cuatro décadas de actividad comercial, CEDEPA S.A. enfrenta desafíos similares a los de otras empresas del sector automotriz. Entre ellos destacan el incremento de la competencia, las variaciones en la demanda de productos, la necesidad de mantener un inventario amplio y actualizado, así como la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan optimizar los procesos internos. Estas condiciones hacen necesario fortalecer la integración de las diferentes actividades de la organización para garantizar un funcionamiento eficiente y una respuesta oportuna a las exigencias del mercado (Moncada, 2025).

La generación de valor dentro de la empresa no depende únicamente de las actividades que se realizan al interior de la organización. También intervienen las relaciones que mantiene con proveedores, clientes y otros actores vinculados a su operación. Contar con proveedores confiables favorece la disponibilidad y calidad de los productos, mientras que una adecuada atención al cliente contribuye a fortalecer la confianza y la permanencia de los consumidores. En este sentido, la creación de valor se convierte en un elemento clave para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial (Perdomo, 2025).

Frente a este escenario la importancia radica en la necesidad de comprender cómo las actividades que conforman la cadena de valor influyen en el desempeño de CEDEPA S.A., empresa dedicada a la comercialización de autopartes y repuestos vehiculares en la ciudad de Manta. El análisis de esta herramienta permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos que contribuyen a la generación de valor dentro de la organización, facilitando la toma de decisiones orientadas a optimizar los procesos internos y fortalecer la competitividad empresarial, desde una perspectiva práctica, los resultados obtenidos pueden servir como apoyo para el diseño de estrategias que mejoren la eficiencia operativa, la gestión de inventarios, la atención al cliente y la coordinación de las actividades organizacionales. Además, una adecuada gestión de la cadena de valor favorece el aprovechamiento de los recursos, contribuye al crecimiento de la empresa y fortalece su capacidad para responder a las exigencias del mercado, generando beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores y clientes.

A pesar de la relevancia de la cadena de valor en la empresa de autopartes CEDEPA existe una limitada evidencia de sobre cómo actúan las actividades primarias, secundarias y el margen percibido de generación de valor, desde el punto de vista interno de los colaboradores, esta ausencia de información dificulta identificar los procesos que generan mayor valor y aquellos que requieren intervención operativa en áreas críticas como bodega, inventarios, stock de repuestos, tiempos de entrega y satisfacción del cliente.

A partir de estas consideraciones, el estudio tiene como objetivo analizar la cadena de valor de CEDEPA S.A., empresa comercializadora de autopartes y repuestos vehiculares ubicada en la ciudad de Manta, mediante la identificación y descripción de sus actividades primarias, actividades de apoyo y

margen percibido de generación de valor, desde la perspectiva de los colaboradores, de tal manera, el estudio permitirá obtener una visión descriptiva de la cadena de valor en la organización y reconocer sus principales características de sus operaciones comerciales.

## **Marco teórico**

### **Antecedentes**

Las investigaciones desarrolladas evidencian que la cadena de valor se ha consolidado como una herramienta estratégica para fortalecer la competitividad, optimizar procesos internos y mejorar la capacidad de las organizaciones para generar valor.

En este sentido, (Calle, 2024) desarrolló un estudio enfocado en mejoras dentro del sector automotriz, ya que permite identificar niveles de eficiencia dentro del equipo y tomar decisiones para mejorar el trabajo conjunto; en el ámbito financiero, este tipo de mejoras ha permitido visualizar con mayor claridad los periodos de mayor y menor ingreso, alcanzando incluso un incremento de la rentabilidad del 4,22%, los resultados evidencian que la incorporación de herramientas de mejora continua dentro del sector automotriz fortalece la eficiencia operativa e incrementa la rentabilidad empresarial, demostrando que la cadena de valor es una herramienta esencial para la organización.

De manera complementaria, (Paucar, 2024) estudió empresas del sector retail y servicios donde se evidencia la importancia de analizar la cadena de valor como un mecanismo para identificar oportunidades de mejora dentro de procesos comerciales, como la optimización de ventas, eficiencia operativa y mejora de la experiencia del cliente. Destaca que la incorporación de herramientas digitales y la automatización de los procesos favorecen una gestión más ágil, reduciendo tiempos innecesarios y mejorando la productividad en áreas involucradas.

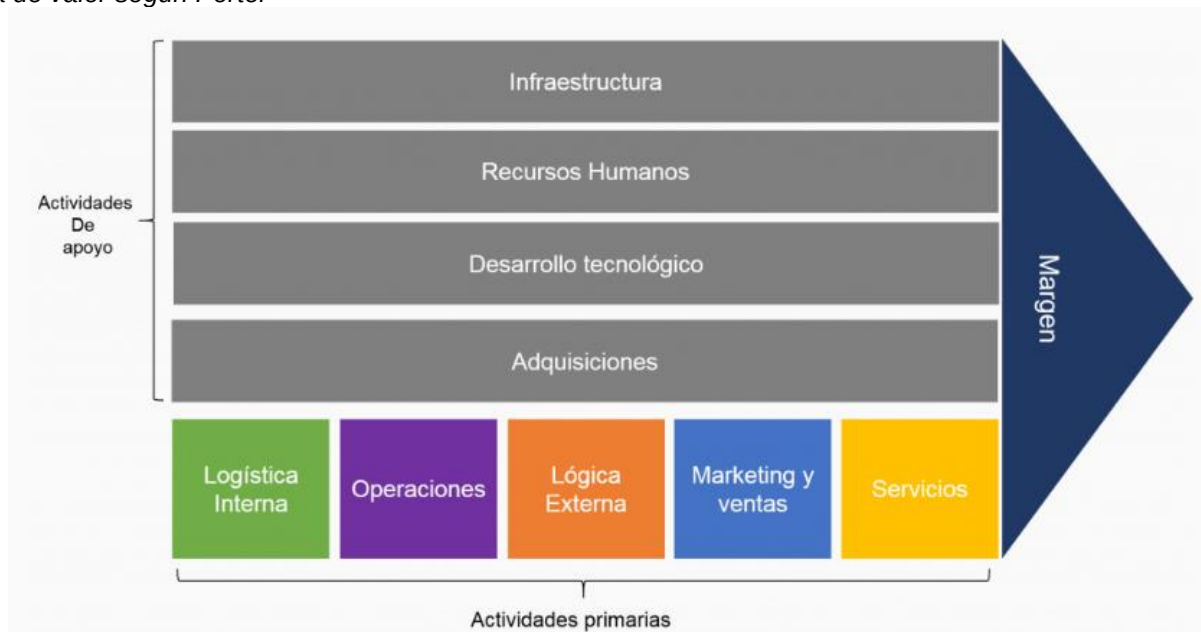
Por otra parte, (Rodríguez Gavilanes & Ramon Poma, 2025) analizaron el sector automotriz de Cuenca, la competitividad se ha intensificado debido a la apertura del mercado y la dependencia de productos importados; dentro de este contexto, las estrategias de importación se han vuelto un factor clave para la sostenibilidad de las empresas, el estudio muestra que la innovación es el elemento que más influye en la competitividad, por encima de la logística, aunque esta última sigue siendo importante, presenta limitaciones estructurales que reducen su impacto; por ello, se recomienda fortalecer la innovación en los procesos y mejorar la infraestructura mediante políticas públicas adecuadas, permite comprender que la

competitividad dentro de empresas automotrices depende de la capacidad de adaptarse al mercado e innovar constantemente. Por otro lado, (Lampón, 2023) analiza la transformación que experimenta la industria automotriz como consecuencia de la movilidad inteligente, la conectividad y la sostenibilidad. El autor sostiene que estos cambios están modificando la estructura tradicional de la cadena de valor global al incorporar nuevos actores especializados en innovaciones tecnológicas y servicios avanzados, lo que ha cambiado las relaciones entre fabricantes, proveedores y distribuidores. Esta evolución demuestra que la cadena de valor ha dejado de concebirse únicamente como una secuencia de actividades internas para convertirse en un sistema dinámico donde la colaboración y la capacidad de innovación determinan la generación de valor y la competitividad empresarial.

En conjunto, los antecedentes revisados muestran que la cadena de valor ha evolucionado desde un enfoque orientado principalmente a la eficiencia operativa hacia una perspectiva estratégica que integra innovación, tecnología, coordinación entre procesos y relaciones con los diferentes actores que participan en la actividad empresarial, pero la mayor parte de estas investigaciones se han desarrollado en diversos sectores empresariales, existiendo una limitada evidencia práctica sobre el funcionamiento de la cadena de valor en empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares desde la percepción de

**Figura 1**

*Cadena de valor según Porter*



**Nota:** Estructura de la cadena de valor según Porter

sus colaboradores. Esta situación indica un vacío de conocimiento que justifica el desarrollo del presente estudio, al aportar información aplicada en sus actividades mejor valoradas dentro de la empresa CEDEPA S.A. y los aspectos que pueden mejorar su desempeño organizacional.

### **Bases teóricas**

La cadena de valor es uno de los modelos estratégicos más influyentes dentro de la administración empresarial, debido a que permite comprender cómo una organización genera valor a través de las actividades que desarrolla. En un entorno más dinámico y exigente, este enfoque ha adquirido mayor relevancia porque permite a las empresas optimizar sus recursos y responder de manera más eficiente a las necesidades de los clientes. El concepto fue propuesto por Porter (1987, citado en González Treglia, Tamagno & Tarántola, 2021) quien plantea que la cadena de valor está conformada por un conjunto de actividades que una organización desarrolla para crear valor, donde cada una de ellas representa una oportunidad para mejorar el desempeño empresarial, cada actividad dentro de la empresa aporta de alguna forma a ese resultado final; al gestionar correctamente mejora la competitividad de la organización, analizando a los proveedores y canales de distribución, ya que influyen directamente en costos y en la creación de valor.

Con el paso del tiempo, ha evolucionado en torno a responder nuevas dinámicas del entorno empresarial. En este sentido, (Oramas Santos et al, 2023) en este estudio se plantea que la cadena de valor ha superado el enfoque tradicional de la cadena de suministro, debido a que incorpora una visión más amplia de los procesos organizacionales y de las relaciones que la empresa establece con los diferentes grupos de interés. Desde esta perspectiva, la competitividad depende de fortalecer las alianzas estratégicas, coordinar actividades, compartir información y generar beneficios para todos los actores involucrados en la cadena de valor, esta evolución resulta especialmente en la industria automotriz; (Lampón, 2023) señala que los procesos de transformación tecnológica, movilidad inteligente, conectividad y exigencias relacionadas con la sostenibilidad han modificado significativamente la estructura de la cadena.

Desde un punto de vista operativo, (Pereira, 2025) explica que la cadena de valor automotriz comprende todas las actividades necesarias para llevar un vehículo, sus componentes o repuestos desde su planificación y abastecimiento hasta la entrega al consumidor final y el servicio posterior a la venta. Esta visión evidencia que la creación de valor no se limita al proceso de comercialización, también involucra todas las etapas relacionadas con el abastecimiento, almacenamiento, distribución, atención al cliente y servicio postventa, las cuales deben funcionar de manera articulada para garantizar la satisfacción del cliente y la competitividad de la organización.

Sumado a ello, (Cervantes Luna, 2022) considera que la cadena de valor es una gestión que analiza integralmente las actividades desarrolladas por una empresa con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. De igual forma, (Quintero, J., & Sánchez, J., 2006) sostienen que su aplicación facilita la reducción de costos, el aprovechamiento eficiente de los recursos y la generación de mayor valor percibido por los clientes.

Bajo estas perspectivas, se observa que la cadena de valor ha evolucionado desde una herramienta enfocada principalmente en el control de los procesos internos hacia un modelo que integra recursos, tecnología, innovación y relaciones organizacionales. Si bien los autores coinciden en que su finalidad es fortalecer la competitividad empresarial, las investigaciones más recientes amplían este enfoque al considerar que la creación de valor está

relacionada con las operaciones de la empresa, pero también en la adaptación de las organizaciones frente al entorno empresarial en constante transformación. En el caso de las empresas que comercializan autopartes, esa perspectiva es pertinente ya que la coordinación de proveedores, inventarios, logística, comercialización y servicio al cliente es un factor determinante para garantizar la disponibilidad de los productos, satisfacer las necesidades es fundamental dentro de la organización.

### Cadena de valor

La cadena de valor comprende cómo cada una de las actividades desarrolladas dentro de una organización influye en la creación de valor para el cliente y el fortalecimiento organizacional. Su importancia radica en que facilita el análisis integral de procesos internos, identificando aquellas actividades que generan ventajas competitivas y aquellas que requieren mejoras para incrementar la eficiencia y la productividad (Barcia, 2026). En un entorno empresarial cambiante, la cadena de valor se convierte en un instrumento que orienta la toma de decisiones, ya que ayuda a optimizar recursos, reducir costos y diferenciarse con la competencia, de manera similar (Carlos Zea, Gina Medina & Chila Vianka, 2026) señala que la cadena de valor favorece la mejora continua de las organizaciones, el incremento de productividad, especialmente en la industria automotriz, donde la coordinación eficiente de las actividades responde a las exigencias del mercado.

**Figura 2**

*Análisis de la cadena de valor*



**Nota:** Fuente (Trenza, 2025)

### Actividades primarias

Las actividades primarias corresponden al conjunto de procesos directamente relacionados con la creación, comercialización y entrega del producto o servicio al cliente. Según

Porter citado por (González Treglia, et al, 2021), estas actividades son las responsables de generar valor a lo largo del proceso productivo y comercial, ya que intervienen desde la recepción de insumos hasta la atención posterior a la venta, a su vez (Trenza, 2025) comprende cinco componentes fundamentales: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio al cliente. Aunque cada una cumple una función específica, ninguna de estas actividades actúa de manera aislada porque entre ellas influye el desempeño general de la empresa y en el valor percibido por el cliente.

La logística interna comprende las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y control de los materiales o productos que ingresan a la organización. Una adecuada gestión de inventarios y del abastecimiento permite reducir pérdidas, optimizar tiempos y asegurar la disponibilidad de los productos requeridos por el cliente, (Margarita Cuasque & Robert Chapi, 2025). Las operaciones incluyen las actividades necesarias para transformar los recursos disponibles en productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado. Aunque este proceso suele asociarse con empresas manufactureras, en organizaciones comerciales las operaciones abarcan la organización de inventarios, preparación de pedidos, control de calidad y

demás actividades que garantizan la entrega correcta de los productos al cliente (Brito, 2020).

Otro de los componentes es la logística externa, según (Arcos, 2026) se refiere a los procesos de almacenamiento final, distribución y entrega de los productos al cliente, los tiempos de entrega, disponibilidad del producto y el nivel de satisfacción del cliente; son factores representativos dentro de los mercados altamente competitivos, por su parte, marketing y ventas comprende las estrategias orientadas a comunicar el valor de los productos, atraer clientes y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado. Esta actividad no se limita a la promoción comercial, incorpora el conocimiento de las necesidades del consumidor, las relaciones comerciales y la fidelización de clientes. (Repsol, 2023)

Finalmente, el servicio agrupa todas aquellas actividades desarrolladas después de la venta con el propósito de mantener la satisfacción del cliente. La atención de reclamos, el asesoramiento técnico, las garantías y el seguimiento de la venta fortalecen la confianza con el cliente y las relaciones comerciales a largo plazo.

En empresas dedicadas a la

comercialización de repuestos vehiculares, las actividades primarias adquieren una importancia particular debido a que la generación de valor depende, en gran medida, de la disponibilidad oportuna de inventarios; la rapidez en la atención a los pedidos de los clientes, la eficiencia en la distribución y la calidad del servicio brindado. (Mera Karen & Zambrano María, 2024).

### **Actividades secundarias o de apoyo**

Las actividades de apoyo son el conjunto de procesos que respaldan el desarrollo de las actividades primarias para el funcionamiento de la organización, aunque no participan directamente en la comercialización del producto, su adecuada gestión permite que las operaciones se ejecuten de manera eficiente, fortaleciendo la productividad, la coordinación interna y la generación de valor (Arteaga, 2025). De la misma manera Arteaga indica que los componentes que integran las actividades de apoyo son: infraestructura de la empresa, la gestión de talento humano, desarrollo tecnológico y el abastecimiento, las cuales complementan las actividades primarias para que alcancen los resultados esperados, influyendo en el desempeño global de la organización.

La infraestructura de la empresa comprende los sistemas administrativos, financieros, contables, jurídicos y de planificación que orientan el funcionamiento de la organización. Una estructura organizacional adecuada facilita la coordinación de las diferentes áreas, la gestión de talento humano se enfoca en la selección, capacitación, evaluación y desarrollo personal.

El desempeño de los colaboradores guía la calidad de los procesos, atención del cliente y el cumplimiento de los objetivos. También el desarrollo tecnológico comprende la incorporación de herramientas, sistemas de información e innovaciones que permiten optimizar las actividades empresariales, como digitalización de procesos, automatización de tareas y el uso de tecnologías de inventarios facilitan la adaptación de las organizaciones a las exigencias del mercado, por último, el abastecimiento hace referencia a la gestión de compras y a la relación con los proveedores encargados de suministrar bienes, servicios y recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa (Tumbaco Gema et al., 2022).

Para el buen funcionamiento de una empresa comercial de repuestos las actividades de apoyo adquieren una importancia estratégica debido a que la disponibilidad de productos la actualización de inventarios, el uso de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal aportan directamente a los procesos

comerciales y logísticos.

### **Cadena de valor en el sector automotriz**

La cadena de valor en el sector automotriz presenta características particulares debido a la complejidad de los procesos que intervienen desde el abastecimiento de materias primas y autopartes hasta la comercialización y el servicio postventa. A diferencia de otros sectores, las empresas automotrices dependen de una estrecha coordinación entre proveedores, distribuidores y comercializadores, lo que se necesita una gestión eficiente de cada uno de los eslabones que conforman la cadena para garantizar la disponibilidad de los repuestos, la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

#### **Margen en la cadena de valor**

Dentro del modelo propuesto por Porter, el margen representa la diferencia entre el valor que el cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio y el costo total de actividades necesarias para producirlo y entregarlo, en sí, es el beneficio obtenido por la organización como resultado de la eficiencia con la que gestiona cada uno de los procesos que la conforman (González Treglia, et al, 2021), mientras que (Vidal, 2020) indica que el margen es un indicador de valor generado por la empresa, ya que evidencia el contraste de las actividades primarias y de apoyo sobre el desempeño en la organización, ya que, cuando se desarrollan de manera coordinada y eficiente, la organización logra optimizar recursos, reducir costos, ofrecer productos con mayor valor para el cliente.

No obstante, el concepto de margen no debe limitarse exclusivamente a una dimensión financiera, estudios como (Tumbaco Gema et al., 2022) y (Oramas Santos et al, 2023) reconocen que la generación de valor también puede analizarse desde variables relacionadas con la eficiencia de los procesos, calidad del servicio, satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Las empresas comercializadoras de autopartes y repuestos vehiculares, la generación de valor integra los resultados financieros y también la capacidad de la organización para mantener un abastecimiento oportuno y ofrecer una atención personalizada a las necesidades del cliente.

En la presente investigación, el margen no fue analizado desde indicadores financieros como la rentabilidad y utilidad económica de la empresa. En cambio, se abordó desde una perspectiva perceptual, considerando la opinión de los colaboradores acerca de las actividades desarrolladas en CEDEPA S.A. para generar valor dentro de la organización. Esta aproximación resulta coherente con el enfoque

de estudio, ya que permite identificar quienes participan directamente en los procesos, percibiendo la eficiencia de las actividades primarias y secundarias.

### **Materiales y método**

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, el cual permitió recopilar, medir y analizar datos numéricos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de CEDEPA S.A. Este enfoque facilitó conocer la percepción de los participantes respecto a la cadena de valor de la organización.

Asimismo, el estudio se enmarcó en un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. Se considera no experimental debido a que la variable fue observada sin ser manipulada por la investigadora (César Valladares et al, 2026); descriptivo porque permitió caracterizar la situación actual de la cadena de valor dentro de la empresa; y transversal porque la información fue recopilada en un único momento durante el desarrollo de la investigación.

La población estuvo conformada por los 49 colaboradores de CEDEPA S.A. Debido a que el número de participantes era accesible y reducido, se trabajó con la totalidad de la población mediante un censo poblacional "estudio de cada unidad, de cada persona o de cada cosa, en una población" (OAE, 2023), por lo que no fue necesario aplicar procedimientos de muestreo.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por 18 ítems, distribuidos en las dimensiones de la variable cadena de valor: actividades primarias (8 ítems), actividades secundarias (6 ítems) y margen percibido de generación de valor (4 ítems). Las respuestas fueron medidas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo", (Bertram, 2008) señala que las escalas tipo Likert son instrumentos mediante los cuales las personas expresan su grado de acuerdo o desacuerdo frente a un conjunto de afirmaciones.

La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,755, lo que evidencia una adecuada consistencia interna de la escala. Posteriormente, los datos fueron procesados en el software estadístico Jamovi 2.3.28, donde se realizaron análisis descriptivos mediante medidas de tendencia central y dispersión, así como un análisis de consistencia interna y adecuación muestral del instrumento (Virla, 2010)

**Tabla 1****Estadísticos de Fiabilidad**

|        | <b>N</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación estándar</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|--------|----------|--------------|----------------------------|-------------------------|
| escala | 49       | 4.69         | 0.237                      | 0.755                   |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

La tabla 1 muestra los resultados obtenidos del análisis de fiabilidad del instrumento aplicado en la investigación, la escala alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.755, valor que refleja una consistencia interna aceptable entre los ítems que la conforman, considerando que los valores superiores a 0.70 es aceptable dentro del rango, para evaluar relación y coherencia entre las preguntas del cuestionario. Este resultado permite establecer que el instrumento presenta una adecuada estabilidad para medir la variable analizada.

La media obtenida fue de 4.69, con una desviación estándar de 0.237, lo que indica que las respuestas de los colaboradores presentan poca variabilidad y mantienen una tendencia similar en sus percepciones. Estos resultados

respaldan la aplicación del instrumento dentro del estudio, debido a que los ítems muestran relación suficiente para representar la variable investigada.

**Adecuación preliminar de los datos para el análisis factorial**

Como análisis preliminar de la estructura de los ítems del instrumento representan de manera adecuada la variable estudiada, para evaluar este aspecto se usó el análisis factorial exploratorio, utilizando la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Estas pruebas permiten establecer un eventual análisis factorial, no obstante, debido a la población estudiada los resultados deben interpretarse con prudencia

**Tabla 2****Prueba KMO y Bartlett**

| <b>Prueba</b> | <b>Resultado</b> |
|---------------|------------------|
| KMO           | 0.713            |

| <b>x<sup>2</sup></b> | <b>gl</b> | <b>p</b> |
|----------------------|-----------|----------|
| 368                  | 171       | <0.001   |

**Nota:** Elaboración propia propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

Al observar la tabla 2, la medida de adecuación muestral del KMO, se obtuvo un valor de 0,713 resultado que refleja un nivel satisfactorio para la aplicación del AFE (Análisis Factorial Exploratorio), el valor indica que los ítems del instrumento presentan un grado de relación suficiente entre sí, indicando que el instrumento mide de forma viable la variable cadena de valor, la prueba de esfericidad de Bartlett presentó un

nivel de significancia de  $p < 0.001$ , lo que demuestra que hay correlaciones asociadas con los ítems evaluados. Ambos resultados confirman que es apropiado aplicar el análisis factorial exploratorio al evidenciar que los ítems se relacionan con la variable estudiada

**Tabla 3**

*Análisis de consistencia interna por ítems*

| Estadísticas de fiabilidad de Elemento                               | CORRELACIÓN<br>DEL ELEMENTO<br>CON OTROS | Si se descarta el<br>elemento |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                      |                                          | ALFA DE<br>CRONBACH           |
| ¿Los repuestos necesarios están disponibles                          | 0,5713                                   | 0,720                         |
| ¿La organización de la bodega permite encontrar fácilmente los       | 0,4964                                   | 0,727                         |
| ¿Los canales de atención como WhatsApp, redes sociales o             | 0,5292                                   | 0,762                         |
| ¿Las promociones o actividades de ventas ayudan a dar conocer        | 0,4592                                   | 0,732                         |
| ¿Los pedidos de los clientes se entregan en el tiempo esperado?      | 0,4263                                   | 0,735                         |
| ¿La coordinación entre áreas permite que los productos lleguen       | 0,4649                                   | 0,731                         |
| ¿CEDEPA atiende de manera adecuada los reclamos o<br>inconvenientes  | 0,5371                                   | 0,756                         |
| ¿Se realiza seguimientos a algunos clientes después de haber         | 0,4832                                   | 0,740                         |
| ¿La organización interna de la empresa facilita el desarrollo        | 0,4974                                   | 0,753                         |
| ¿La capacitación recibida le ayuda a desempeñar mejor su<br>trabajo  | 0,4018                                   | 0,738                         |
| ¿Las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar su trabajo?          | 0,5722                                   | 0,748                         |
| ¿El sistema informático de la empresa facilita la realización        | 0,4974                                   | 0,750                         |
| ¿Las herramientas tecnológicas disponibles ayudan a realizar         | 0,4674                                   | 0,760                         |
| ¿La empresa cuenta con los repuestos necesarios para atender<br>la   | 0,5437                                   | 0,755                         |
| ¿Los recursos de la empresa se utilizan de manera eficiente          | 0,5190                                   | 0,745                         |
| ¿Las actividades que realiza contribuyen al cumplimiento             | 0,4768                                   | 0,734                         |
| ¿La tecnología utilizada en la empresa ayuda a mejorar el<br>trabajo | 0,5023                                   | 0,747                         |
| ¿Cuenta con la información necesaria para realizar<br>correctamente  | 0,5391                                   | 0,751                         |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

La tabla 3 presenta los valores de correlación ítem-total de cada uno de los elementos que conforman la variable cadena de valor, los ítems presentan correlaciones positivas con valores entre 0.4018 y 0.5722, indicando que son adecuados en la medición de la variable, también

se analiza que los valores oscilan entre 0.720 y 0.762, aunque la eliminación de un ítem generaría incremento al alfa de Cronbach, no es una mejora máxima, especialmente porque todas las correlaciones de ítem-total corregidas fueron superiores a 0.40.

## 2. Resultados y discusión

### Resultados descriptivos

**Tabla 4**

Variable: Cadena de Valor

| Variable        | Media | Desviación E. | Mínimo | Máximo |
|-----------------|-------|---------------|--------|--------|
| Cadena de valor | 4.69  | 0.237         | 4.31   | 4.94   |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

La variable cadena de valor alcanzó una media de 4,69, lo que indica que los colaboradores mantienen una percepción favorable en las actividades que se realizan dentro de la empresa, desarrollándose de manera adecuada y aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La baja desviación estándar 0,237 refleja que la mayoría de las respuestas fueron similares, evidenciando una percepción compartida sobre el buen

desempeño de los procesos. No obstante, aunque la valoración general es bastante alta, algunas respuestas registraron puntuaciones ligeramente menores, lo que puede estar relacionado con situaciones que los trabajadores experimentan en su jornada laboral vinculadas con aspectos operativos como la disponibilidad de repuestos, organización de bodega y los tiempos de entrega.

**Tabla 5**

Dimensiones

| Dimensión                               | Media | Desviación E. |
|-----------------------------------------|-------|---------------|
| Actividades primarias                   | 4.54  | 0.219         |
| Actividades secundarias                 | 4.83  | 0.107         |
| Margen percibido de generación de valor | 4.78  | 0.078         |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

Al analizar las dimensiones de la cadena de valor, se observa que las actividades secundarias alcanzaron la puntuación más alta 4,83, lo que refleja que los colaboradores perciben un buen desempeño en los procesos de apoyo que permiten el funcionamiento de la empresa. De igual manera, la dimensión margen percibido de generación de valor, obtuvo una valoración elevada 4,78, evidenciando que las actividades realizadas contribuyen de forma positiva a la generación de resultados para la organización. Por otro lado, aunque las actividades primarias también presentan una

calificación favorable 4,54, esta fue la más baja de las tres dimensiones, lo que podría relacionarse con situaciones que se presentan en el trabajo diario, como retrasos en algunos procesos operativos o dificultades para disponer oportunamente de ciertos recursos necesarios para la atención de los clientes. Sin embargo, las diferencias entre las dimensiones no son amplias, por lo que, en términos generales, los colaboradores mantienen una percepción positiva sobre el desarrollo de las actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

**Tabla 6**

Dimensión: Actividades primarias

| ITEMS                                                                                        | Media | Desviación estándar |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|
| ¿Los repuestos necesarios están disponibles cuando se los requiere para realizar el trabajo? | 4,45  | 0,679               |
| ¿La organización de la bodega permite encontrar fácilmente los repuestos o accesorios?       | 4,31  | 0,769               |

|                                                                                                                          |      |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| ¿Los canales de atención como WhatsApp, redes sociales o atención presencial facilitan la comunicación con los clientes? | 4,88 | 0,389 |
| ¿Las promociones o actividades de venta ayudan a dar a conocer los productos de la empresa?                              | 4,39 | 0,702 |
| ¿Los pedidos de los clientes se entregan en el tiempo esperado?                                                          | 4,39 | 0,702 |
| ¿La coordinación entre áreas permite que los productos lleguen correctamente al cliente?                                 | 4,43 | 0,677 |
| ¿La empresa atiende de manera adecuada los reclamos o inconvenientes de los clientes después de la venta?                | 4,65 | 0,723 |
| ¿Se realiza seguimiento a algunos clientes después de haber realizado su compra?                                         | 4,84 | 0,373 |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

Los resultados obtenidos en la dimensión actividades primarias reflejan que los colaboradores tienen una percepción positiva sobre las actividades que se desarrollan directamente para atender a los clientes. Las puntuaciones más altas corresponden a los canales de comunicación con los clientes 4,88 y al seguimiento que se realiza después de la venta 4,84, lo que demuestra que la empresa mantiene una relación cercana con quienes adquieren sus productos. De igual manera, la atención de reclamos y la coordinación entre las diferentes áreas recibieron valoraciones favorables, lo que sugiere que existe un esfuerzo por brindar un servicio adecuado durante todo el proceso de compra. No obstante, algunos aspectos recibieron puntuaciones ligeramente menores, especialmente la organización de la bodega para ubicar repuestos 4,31, la

disponibilidad de estos cuando se necesitan 4,45 y los tiempos de entrega de los pedidos 4,39. Esto podría indicar que, en determinadas ocasiones, los colaboradores enfrentan dificultades para localizar o disponer de ciertos repuestos de manera inmediata, situación que puede influir en la rapidez de algunos procesos. A pesar de ello, las valoraciones se mantienen en niveles altos, por lo que se puede afirmar que las actividades primarias son percibidas de manera favorable, aunque todavía existen aspectos puntuales que podrían fortalecerse para lograr una mayor eficiencia en las operaciones diarias.

#### Tabla 7

#### Dimensión: Actividades secundarias

| ITEMS                                                                                        | Media | Desviación estándar |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|
| ¿La organización interna de la empresa facilita el desarrollo de su trabajo?                 | 4,86  | 0,354               |
| ¿La capacitación recibida le ayuda a desempeñar mejor su trabajo?                            | 4,71  | 0,612               |
| ¿Las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar su trabajo?                                  | 4,69  | 0,466               |
| ¿El sistema informático de la empresa facilita la realización de sus tareas?                 | 4,94  | 0,242               |
| ¿Las herramientas tecnológicas disponibles ayudan a realizar el trabajo de forma más rápida? | 4,88  | 0,389               |
| ¿La empresa cuenta con los repuestos necesarios para atender la demanda de los clientes?     | 4,92  | 0,277               |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

Los resultados de la dimensión actividades secundarias muestran que los colaboradores

tienen una percepción positiva sobre los recursos y el apoyo que reciben para desarrollar

su trabajo. Las puntuaciones más altas se encuentran en el sistema informático de la empresa 4,94 y en la disponibilidad de repuestos para atender los requerimientos de los clientes 4,92, lo que permite pensar que estos aspectos facilitan las actividades diarias y contribuyen a que los procesos se desarrollen con mayor fluidez. Asimismo, la organización interna y las herramientas tecnológicas también fueron bien valoradas, reflejando que los trabajadores consideran que cuentan con condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones. Por otro lado, aunque la capacitación 4,71 y las

#### Tabla 8

*Dimensión: Margen percibido de generación de valor*

| ITEMS                                                                                    | Media | Desviación estándar |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|
| ¿Los recursos de la empresa se utilizan de manera eficiente en las actividades diarias?  | 4,69  | 0,548               |
| ¿Las actividades que realiza contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa? | 4,76  | 0,480               |
| ¿La tecnología utilizada en la empresa ayuda a mejorar el trabajo diario?                | 4,88  | 0,389               |
| ¿Cuenta con la información necesaria para realizar correctamente su trabajo?             | 4,78  | 0,468               |

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis estadístico realizado mediante el software Jamovi 2.3.28

En la dimensión margen percibido de generación de valor se evidencia que los colaboradores tienen una percepción bastante positiva sobre cómo la empresa aprovecha sus recursos en el día a día. En general, consideran que las actividades que realizan aportan al cumplimiento de los objetivos  $M=4,76$  y que cuentan con la información necesaria para poder desempeñar su trabajo sin mayores inconvenientes 4,78, lo que refleja cierto orden y claridad en los procesos internos. También destacan de manera especial el uso de la tecnología, que obtiene la valoración más alta 4,88, ya que facilita el trabajo y hace que las tareas se vuelvan más ágiles. Sin embargo, aunque los resultados son favorables en todos los aspectos, el uso eficiente de los recursos presenta la puntuación más baja dentro de la dimensión 4,69, lo que deja entrever que en algunos momentos podrían existir pequeños desperdicios, limitaciones o formas de mejorar la gestión de los recursos disponibles. Aún así, en términos generales, se percibe que el margen percibido de generación de valor funciona de manera adecuada y que contribuye de forma positiva al desarrollo de las actividades de la empresa.

#### Discusión de resultados

Los resultados obtenidos indican que la cadena de valor de CEDEPA S.A. es percibida

evaluaciones de desempeño 4,69 obtuvieron resultados favorables, fueron los aspectos con las puntuaciones más bajas dentro de esta dimensión. Esto podría deberse a que algunos colaboradores consideran que estos espacios aún pueden aprovecharse mejor para fortalecer conocimientos, resolver dudas o recibir una retroalimentación más útil para su trabajo. Aún así, las diferencias son mínimas y, en términos generales, los resultados evidencian que las actividades secundarias constituyen un apoyo importante para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

positivamente por sus colaboradores, lo que refleja el éxito de la organización eficaz de las actividades implicadas en la creación de valor. Esta percepción evidencia que existe una coordinación adecuada entre las diferentes áreas, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales y fortaleciendo la capacidad competitiva de la empresa. Sin embargo, es importante señalar que una valoración positiva no significa que todos los procesos se desarrollen con el mismo nivel de eficiencia. Por el contrario, aún pueden identificarse mejoras que permitan optimizar la gestión interna, reducir ineficiencias y responder con mayor rapidez a las necesidades de un entorno empresarial cada vez más dinámico. Estos resultados coinciden con lo propuesto por (Porter, 1985) quien afirma que la ventaja competitiva surge de la interacción eficiente entre las distintas actividades que integran la cadena de valor y no únicamente del desempeño aislado de cada una de ellas. Desde esta perspectiva, el valor se genera cuando los procesos mantienen una relación coordinada que favorece la satisfacción del cliente y el logro de mejores resultados organizacionales. De igual manera, (Quintero, J., & Sánchez, J., 2006). sostienen que la cadena de valor constituye una herramienta estratégica que facilita la

identificación de fortalezas y aspectos susceptibles de mejora, permitiendo orientar decisiones enfocadas en la mejora continua. En consecuencia, los hallazgos del presente estudio respaldan estos planteamientos teóricos, al evidenciar que la coordinación efectiva de las actividades representa un factor relevante para el desempeño organizacional y competitividad de una empresa dedicada a la comercialización de autopartes y repuestos vehiculares.

En relación con investigaciones similares, los resultados se pueden comparar con el estudio de (Patiño, 2021), quién analizó la cadena de valor de la empresa DEPRODEMAR ubicada en Esmeraldas mediante una investigación de carácter descriptivo. El estudio consideró principalmente las actividades primarias y de apoyo, con el propósito de describir los procesos relacionados con la cadena de valor de la organización. En este sentido, existe una similitud metodológica con la presente investigación, debido a que ambos estudios buscan caracterizar la cadena de valor describiendo sus principales actividades. Mientras que en DEPROMAR se analizaron procesos relacionados con mercadeo y ventas, adquisiciones, desarrollo tecnológico, gestión de talento humano e infraestructura, en CEDEPA S.A. se examinaron las actividades primarias, secundarias y el margen percibido de valor desde el punto de vista del colaborador, esta comparación permite evidenciar la aplicación del análisis de la cadena de valor en empresas de diferentes sectores y contextos.

Las actividades primarias recibieron una valoración favorable por parte de los colaboradores, pero una de las más bajas dentro de la cadena de valor. Este resultado permite inferir que todavía existen aspectos que pueden fortalecerse, principalmente en aquellos procesos que tienen un contacto directo con la operación comercial de la empresa. Entre ellos destacan la gestión de inventarios, la disponibilidad de repuestos y la organización de la bodega, ya que estos factores inciden en la rapidez con la que se atienden los requerimientos de los clientes. En un mercado como el de la comercialización de autopartes y repuestos vehiculares, donde la oportunidad en la entrega y abastecimiento son determinantes, optimizar estos procesos puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa y reforzar la posición competitiva de la organización.

Porter (1987, como se citó en González Treglia et al., 2021) señala que las actividades primarias son las que generan valor de manera directa para el cliente; por ello, cualquier deficiencia en su ejecución puede afectar el desempeño global

de la empresa, del mismo modo, (Calle, 2024) sostiene que una adecuada gestión logística y un control eficiente de los inventarios constituyen factores estratégicos para asegurar la continuidad de las operaciones y ofrecer un servicio que responda oportunamente a las necesidades del mercado, de esta manera la empresa puede fortalecer estos procesos e incrementar su capacidad de respuesta y mantener niveles elevados de satisfacción y fidelización de sus clientes.

Las actividades de apoyo fueron las que obtuvieron la valoración más alta por parte de los colaboradores, lo que refleja una percepción positiva sobre la infraestructura de la empresa, el uso de tecnología y la gestión de talento humano. Este resultado permite comprender que CEDEPA cuenta con una base organizacional sólida que facilita el desarrollo de operaciones diarias y promueve una mejor articulación entre las distintas áreas de trabajo. Además, pone de manifiesto que los procesos se ejecutan con organización y eficiencia.

Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Porter, quien señala que las actividades de apoyo proporcionan los recursos y capacidades que hacen posible el adecuado funcionamiento de las actividades primarias. (Gaimon & Ramachandran, 2021) sostiene que el aprovechamiento de la tecnología y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales favorecen una gestión más eficiente y permiten a las empresas responder con mayor rapidez a los cambios del entorno. Dichos planteamientos muestran que las actividades de apoyo en CEDEPA S.A. son una gran fortaleza para el desempeño de sus actividades.

Con respecto al margen percibido de generación de valor, los resultados muestran que los colaboradores consideran que las actividades desarrolladas en CEDEPA S.A., aporta el logro de objetivos y la generación de valor dentro de la empresa. Aunque esta investigación no contempló indicadores financieros que permitan evaluar el margen desde una perspectiva económica, la percepción obtenida sugiere que los procesos internos son valorados como funcionales y que su ejecución favorece el desempeño general de la organización.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de este estudio representan un insumo importante para la toma de decisiones en CEDEPA S.A., ya que permiten identificar aspectos que pueden fortalecerse y tener un mejor desempeño.

Los hallazgos orientan la atención hacia la optimización de la gestión logística, el control

de inventarios y una mayor integración entre las actividades primarias y de apoyo. La evidencia constituye una referente para futuras investigaciones sobre la cadena de valor en empresas dedicadas a la comercialización de autopartes y repuestos vehiculares, aportando información que puede servir de base para el diseño de estrategias encaminadas a fortalecer la competitividad del sector automotriz.

### Conclusiones

- El análisis realizado permitió comprender como se desarrolla la cadena de valor dentro de CEDEPA S.A., evidenciando desde el punto de vista de los colaboradores, que la empresa cuenta con procesos que contribuyen positivamente al cumplimiento de sus actividades y al logro de sus objetivos organizacionales. Los resultados muestran que las actividades de apoyo representan una de las principales fortalezas de la organización en aspectos relacionados con infraestructura, respaldo tecnológico, gestión de talento humano, aspectos que favorecen las operaciones y generan valor.

No obstante, las actividades primarias se identificaron oportunidades de mejora con la gestión de inventarios, disponibilidad inmediata de repuestos, organización de bodega y capacidad de respuesta frente a la demanda requieren un monitoreo continuo e implementar acciones orientadas a optimizar procesos internos.

Atender de manera efectiva estas áreas permitirá tener un mejor control operativo, mejorando la experiencia del cliente y contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia operativa y la competitividad empresarial.

En función al objetivo planteado, el artículo proporcionó un diagnóstico descriptivo desde la percepción de los colaboradores sobre la cadena de valor de la empresa, esta información es útil para la toma de decisiones gerenciales y la planificación de estrategias de mejora. Los hallazgos obtenidos constituyen un insumo importante para fortalecer la gestión organizacional, al identificar los procesos que generan mayor valor y aquellos que requieren atención prioritaria.

Como toda investigación, el estudio presenta limitaciones que no deben considerarse al interpretar los resultados, pero ayudarán a futuras investigaciones. Su diseño transversal permitió analizar la percepción de los colaboradores en un momento determinado, lo cual aportó una visión directa del funcionamiento interno de la organización, no obstante, la incorporación de otras fuentes como clientes, proveedores e indicadores de desempeño,

permitiría complementar y dar un mayor enfoque a los resultados obtenidos.

En este sentido, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis mediante estudios comparativos en diferentes empresas del sector y la aplicación de metodologías que integren variables operativas, financieras y estratégicas.

### Referencias

- Arcos, N. (2026). *GESTIÓN LOGÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN FERRETERÍA BOLÍVAR*. <https://repositorio.puce.edu.ec/serve/api/core/bitstreams/a9f45da8-dbac-474c-9298-a4a4c045791e/content>
- Arteaga, G. (2025). *GESTIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA PARROQUIA SAN LORENZO DEL CANTÓN JIPIJAPA*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7694/1/Arteaga%20Velepucha%20Gregory%20Stalin.pdf>
- Barcia, R. (2026). *CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA FIREXPA S.A., PARROQUI MACHALILLA*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/9253/1/Barcia%20Lucas%20Romny%20Alberto.pdf>
- Bertram. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life*. <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Brito, I. G. (2020). *Administración de operaciones*. <file:///C:/Users/hp/Downloads/ADMINISTRACION%20DE%20OPERACIONES.pdf>
- Calle, P. (2024). *MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE UN SERVICIO DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ BASADO EN HERRAMIENTAS DIGITALES*. Cuenca: POSGRADOS. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27016/1/UPS-CT011202.pdf>
- Carlos Zea, Gina Medina & Chila Vianka. (2026). *Cadena de valor y generación de ventajas operativas en empresas privadas*. <file:///C:/Users/hp/Downloads/VA-2026-V4-N1-04.pdf>
- CEDEPA. (2026). *CEDEPA SOBRE NOSOTROS*. Manta. <https://cedepa.com.ec/nosotros/>

- Cervantes Luna. (2022). *Análisis de la cadena de valor del mezcal en San Felipe, Guanajuato*. Revista mexicana de ciencias agrícolas. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-09342022000300497&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-09342022000300497&script=sci_arttext)
- César Valladares et al. (2026). *Manual Básico de investigación no experimental transversal un enfoque académico*. [file:///C:/Users/hp/Downloads/Manual+b%20C3%A1sico+de+investigaci%C3%B3n+no+experimental+transversal\\_Un+enfoque+acad%C3%A9mico.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Manual+b%20C3%A1sico+de+investigaci%C3%B3n+no+experimental+transversal_Un+enfoque+acad%C3%A9mico.pdf)
- Dominguez, J. (2023). *Estrategias de marketing y las ventas de los almacenes de autopartes, parroquia Tarqui del cantón Manta*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5989/1/DOM%20NGUEZ%20V%20JONATHAN%20JOS.pdf>
- Elsa, P. N. E. (2021). *Análisis De La Cadena De Valor De La Empresa Deprodemar Ubicada En La Ciudad De Esmeraldas* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Escuela de Administración de Empresas). <https://repositorio.puce.edu.ec/serve/api/core/bitstreams/2daebb9d-4806-4941-9d1f-04e0dd8efced/content>
- Gabriela Cervantes et al. (2024). *La cadena de valor hacia la ventaja competitiva*. <file:///C:/Users/hp/Downloads/REE-21-59-22.pdf>
- Gaimon & Ramachandran. (2021). *The knowledge Value Chain: An Operational Perspective. Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/poms.13312>
- González Treglia, et al. (2021). *La cadena de valor y sus dimensiones. Una contextualización a través del análisis de sus líneas de estudios principales*. Universidad Nacional Villa María. [https://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/39589/3171/GONZALEZ-TAMAGNO-TARANTOLA-Cadena-valor-sus-dimensiones.pdf](https://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/39589/3171/GONZALEZ-TAMAGNO-TARANTOLA-Cadena-valor-sus-dimensiones.pdf)
- Jimenez Araceli et al. (2025). *Teoría de valores y cadena de valores*. <https://es.scribd.com/document/884470627/TEORI-A-DE-VALOR>
- Lampón, J. (2023). *El futuro de la cadena de valor global de la industria del automóvil: transformación y nuevos retos*. <file:///C:/Users/hp/Downloads/87648.pdf>
- Lara, O. (2024). *La cadena de valor en las empresas*. Tuxtla: Redilat. La cadena de valor es una herramienta que permite entender cómo funciona una empresa desde su interior y por qué los clientes prefieren ciertos productos o servicios; su importancia radica en que ayuda a identificar oportunidades de mejora que hacen más e
- Margarita Cuasque & Robert Chapi. (2025). *Control de Inventarios para la Mejora en Gestión Logística*. <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-ControlDeInventariosParaLaMejoraEnLaGestionLogisti-10343911.pdf>
- Mera Karen & Zambrano María. (2024). *Gestión de inventarios y su incidencia en la competitividad en microempresas de venta de repuestos automoviles, Santa Ana - Ecuador*. <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-GestionDeInventariosYSuIncidenciaEnLaCompetitividad-9903911.pdf>
- Moncada. (2025). *Estrategia competitiva y la gestión de la cadena de suministro de las empresas de repuestos del sector automotriz en Surco, 2023*. Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/challenge>
- Moreno Rodríguez et al., (2018). *Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1218/1130](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1218/1130)
- OAE. (2023). *Censo y muestra*. <https://www.abs.gov.au/statistics/understanding-statistics/statistical-terms-and-concepts/census-and-sample>
- Oramas Santos et al. (2023). *De cadena de suministros a cadena de valor: devenir y pertinencia de los conceptos*. <https://www.redalyc.org/journal/4255/425577479009/html/>
- Paucar, E. (2024). *Propuesta de mejora de los procesos de la cadena de valor-comerciales de una empresa retail*

de motocicletas y accesorios.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28954/1/TTQ1809.pdf>

Perdomo. (2025). *Estrategias de mercadeo creadoras de valor en las PYMES industriales de Bogotá DC*.  
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/8047>

Pereira, A. (2025). *Cadena de valor de un producto automotriz*.<https://repositorio.com/p/jwf-4dtkjfb/cadena-de-valor-de-un-producto-automotriz/>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos.  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Repsol. (2023). *Qué es la cadena de valor y cómo puede ayudar a las empresas*.  
<https://www.repsol.com/es/energia-fu-turo/personas/cadena-de-valor/index.cshmtl>

Riquelme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?*  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena\\_de\\_valor\\_de\\_micahel\\_porter.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_porter.pdf)

Rodriguez Gavilanes & Ramon Poma. (2025). *Estrategias de importación y comportamiento de mercado de repuestos automotrices en Cuenca, Ecuador*. Cuenca: Estudios contemporáneos del Sur Global.  
<https://doi.org/10.46652/pacha.v7i20.504>

Solano. (2023). *Propuesta de mejora mediante la cadena de valor del proceso post cosecha del banano de la finca Don Walter*. Universidad Politecnica Salesiana:  
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25804>

Trenza, A. (2025). *Cadena de valor: análisis interno de la ventaja competitiva y ejemplo*.  
<https://anatrenza.com/cadena-de-valor/>

Tumbaco Gema et al. (2022). *Las cadenas de valor como estrategias de desarrollo microempresarial*. FIPCAEC.  
<https://ftp.polodelconocimiento.com/index.php/fipcaec/article/view/583/1020>

Vidal, J. (2020). *Análisis de la cadena valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de*

*pollos en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Azuay.  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10184/1/15814.pdf>

Virla, Q. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

## ANEXOS

Tabla 9

### Cuestionario

|  |                                                                                                                          | <b>CUESTIONARIO</b>                                                                                                               |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                   |                                                                                                                          | 1. Totalmente en desacuerdo<br>2. En desacuerdo<br>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4. De acuerdo<br>5. Totalmente de acuerdo |   |   |   |   |
| Variable: Cadena de Valor                                                         |                                                                                                                          |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| Dimensiones                                                                       | Afirmaciones                                                                                                             | RESPUESTA                                                                                                                         |   |   |   |   |
|                                                                                   |                                                                                                                          | 1                                                                                                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Actividades Primarias</b>                                                      | ¿Los repuestos necesarios están disponibles cuando se los requiere para realizar el trabajo?                             |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿La organización de la bodega permite encontrar fácilmente los repuestos o accesorios?                                   |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Los canales de atención como WhatsApp, redes sociales o atención presencial facilitan la comunicación con los clientes? |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Las promociones o actividades de venta ayudan a dar a conocer los productos de la empresa?                              |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Los pedidos de los clientes se entregan en el tiempo esperado?                                                          |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿La coordinación entre áreas permite que los productos lleguen correctamente al cliente?                                 |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿La empresa atiende de manera adecuada los reclamos o inconvenientes de los clientes después de la venta?                |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Se realiza seguimiento a algunos clientes después de haber realizado su compra?                                         |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| <b>Actividades Secundarias</b>                                                    | ¿La organización interna de la empresa facilita el desarrollo de su trabajo?                                             |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿La capacitación recibida le ayuda a desempeñar mejor su trabajo?                                                        |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar su trabajo?                                                              |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿El sistema informático de la empresa facilita la realización de sus tareas?                                             |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Las herramientas tecnológicas disponibles ayudan a realizar el trabajo de forma más rápida?                             |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿La empresa cuenta con los repuestos necesarios para atender la demanda de los clientes?                                 |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| <b>Margen</b>                                                                     | ¿Los recursos de la empresa se utilizan de manera eficiente en las actividades diarias?                                  |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Las actividades que realiza contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa?                                 |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿La tecnología utilizada en la empresa ayuda a mejorar el trabajo diario?                                                |                                                                                                                                   |   |   |   |   |
|                                                                                   | ¿Cuenta con la información necesaria para realizar correctamente su trabajo?                                             |                                                                                                                                   |   |   |   |   |

# Título en español: Arial 18 negrita y justificado

## . Máximo 80 caracteres con espacios

*Title in English: Arial 14 cursiva y justificado. Máximo 80 caracteres con espacios*

### Resumen

Mínimo 220 y máximo 230 palabras. Debe incluir 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “La presente investigación analiza...”

### Abstract

Mínimo 200 y máximo 210 palabras cursiva. Debe incluir 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “La presenta investigación...” No utilizar sistemas de traducción automáticos.

### Palabras clave

5 términos estandarizados preferiblemente de una sola palabra y del Thesaurus de la *Leibniz Information Centre for Economics* separados por coma (,).

### Keywords

Los 5 términos referidos en inglés separados por coma (,). No utilizar sistemas de traducción automáticos.

#### Solo para uso editorial

**Cómo citar:** XX,XX. y XX.XX. (2018). Título del artículo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, X(XX), pp. XX-XX. <https://doi.org/>

**Recibido:** 00/00/00 **Revisado:** 00/00/00 **Aprobado:** 00/00/00 **Publicado:** 00/00/00

## 1. Introducción (Epígrafe de primer orden Arial 11 Negrita)

### 1.1. Sub-epígrafe de segundo orden (Arial 10, negrita)

#### 1.1.1. Sub-epígrafe de tercer orden (Arial 10, cursiva)<sup>1</sup>

## 2. Materiales y método

Texto en Arial, 10, justificado en alineación. Espaciado entre líneas de 1,15, solo con tabulación (sangría) segundos párrafos y siguientes.

La estructura del artículo debe guardar relación con lo especificado en la normativa de Retos que se encuentra en su página web. Doble retorno de carro (espacio) antes de un epígrafe y sub-epígrafe.

## 3. Resultados y discusión

## 4. Conclusiones

#### Apoyos y soporte financiero de la investigación (OPCIONAL)

Entidad: Se incluye

País: Se incluye

Ciudad: Se incluye

Proyecto subvencionado: No se incluye en versión anonimizada

Código de proyecto: No se incluye en versión anonimizada

#### Referencias (APA Edición vigente)

Entre 35-40 referencias para investigaciones empíricas (provenientes en mayoría de JCR/Scopus)

Entre 60-70 referencias para revisiones de literatura

<sup>1</sup> Las notas al pie deberán estar presentadas en Arial, 8, justificada su alineación.

**Tabla 10**

*Operacionalización de la variable*

| Variable               | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dimensiones                             | Definición operacional                                                                                                                                                                                                                  | Indicadores                                                                                                                                                                           | Ítems |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Cadena de Valor</b> | La cadena de valor es un modelo estratégico que permite analizar las actividades que desarrolla una organización para generar valor, identificando aquellas que aportan a la eficiencia, diferenciación y obtención de ventajas competitivas. Estas actividades incluyen procesos internos, relaciones con proveedores, distribución y acciones orientadas a satisfacer las necesidades del cliente (Porter, 1987, citado en González Treglia et al., 2021). | Actividades Primarias                   | Comprende las actividades relacionadas directamente con la comercialización de productos y la interacción con los clientes, desde la disponibilidad y almacenamiento de los repuestos hasta la entrega y servicio posterior a la venta. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logística interna</li> <li>- Operaciones</li> <li>- Marketing y ventas</li> <li>- Logística externa</li> <li>- Servicio Postventa</li> </ul> | 1-8   |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Actividades secundarias o de apoyo      | Hace referencia a los procesos internos que brindan soporte al desarrollo de las actividades principales, permitiendo mejorar la eficiencia operativa mediante recursos organizacionales, tecnológicos y humanos.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura</li> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Desarrollo tecnológico</li> <li>- Abastecimiento</li> </ul>                           | 9-14  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Margen percibido de generación de valor | Representa la percepción de los colaboradores respecto a la capacidad de la empresa para aprovechar sus recursos y generar valor mediante la ejecución eficiente de sus actividades.                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de recursos</li> <li>- Uso de tecnología</li> <li>- Disponibilidad de información</li> </ul>                                 | 15-18 |