

**CADENA DE VALOR Y COMPETITIVIDAD DEL COMERCIAL ZAMBRANO DE
MANTA****VALUE CHAIN AND COMPETITIVENESS OF COMERCIAL ZAMBRANO OF
MANTA****Recibido:** 29/09/2024 – **Aceptado:** 03/01/2025**Doi:** <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i15.006>Pilligua Chóez Daniela Lisbeth¹, Arteaga Velepucha Gregory Stalin², Fienco Parrales
José Vicente³, Parrales Poveda María Leonor⁴¹²³⁴ Universidad Estatal del Sur de Manabí – UNESUM – Ecuador¹**correo:** pilligua-daniela8070@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5751-5249>²**correo:** arteaga-gregory4700@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3315-1499>³**correo:** jose.fienco@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4908-5725>⁴**correo:** maria.parrales@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3994-3711>**RESUMEN**

El desconocimiento de la cadena de valor en un negocio no permite crear valor para los clientes, vender productos o servicios diferentes a la competencia, innovar o reducir costes, entre otras ventajas. Por lo que el objetivo de esta investigación fue analizar cómo la gestión de la cadena de valor influye en la competitividad del Comercial Zambrano del cantón Manta-Manabí. Con un diseño descriptivo-correlacional, transversal y enfoque mixto, se recopiló información mediante encuestas aplicadas a trabajadores y clientes y, entrevista a la propietaria, información validada con la prueba de normalidad (Shapiro-Wilk) y correlación (Spearman). Los hallazgos destacaron una correlación positiva entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad, con un coeficiente de 0,863 y una significancia de 0,001. Las áreas de mayor impacto fueron la logística y el servicio al cliente, mientras que la falta de tecnología y coordinación interna surgieron como limitaciones relevantes. Asimismo, el 76% de los clientes calificó la atención como eficiente, destacándola como una fortaleza clave. A partir de esta investigación, se sostiene que la cadena de valor es un eje estratégico para potenciar la competitividad empresarial, resaltando la necesidad de innovar y optimizar procesos internos para garantizar un posicionamiento e imagen sostenibles.

Palabras clave: Creación de valor, Manta, marketing estratégico, servicio al cliente**ABSTRACT**

Ignorance of the value chain in a business does not allow us to create value for customers, sell products or services that are different from the competition, innovate or reduce costs, among other advantages. Therefore, the objective of this research was to analyze how the management of the value chain influences the competitiveness of Comercial Zambrano in the Manta-Manabí canton. With a descriptive-correlational, cross-sectional design and mixed approach, information was collected through surveys administered to workers and clients and, interviewing the owner, information validated with the normality test (Shapiro-Wilk) and correlation (Spearman). The findings highlighted a positive correlation between value chain management and competitiveness, with a coefficient of 0.863 and a significance of 0.001. The areas of greatest impact were logistics and customer service, while the lack of technology and internal coordination emerged as relevant limitations. Likewise, 76% of customers rated service as efficient, highlighting it as a key strength. Based on this research, it is argued that the value chain is a strategic axis to enhance business competitiveness, highlighting the need to innovate and optimize internal processes to guarantee sustainable positioning and image.

Keywords: Value creation, Manta, strategic marketing, customer service

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo en constante cambio, pensar en las variables de calidad y precio como generadoras de valor en las pequeñas, medianas y grandes empresas ya no es suficiente. En un pasado reciente, la competitividad empresarial se vinculaba principalmente con el grado de innovación. Sin embargo, hoy en día se reconoce que la satisfacción del cliente desempeña un papel central en el éxito organizacional. Es el cliente quien influye directamente en la creación, el diseño y el precio del producto, lo que subraya la necesidad de que las empresas adapten sus estrategias para atender de manera adecuada sus necesidades y expectativas, asegurando así su sostenibilidad en mercados cada vez más exigentes. (Macías y Córdova, 2024).

En este contexto, la cadena de valor emerge como una herramienta clave para fortalecer las capacidades empresariales. Según Pineta (2024), una cadena de valor describe el proceso mediante el cual se añade valor a un producto, desde su concepción hasta su consumo, integrando una serie de eslabones y actividades necesarias para su elaboración. López y Huamán (2024) complementan esta idea al señalar que la cadena de valor se compone de tres elementos esenciales: (a) actividades primarias, relacionadas con la transformación de insumos en valor directo para el cliente; (b) actividades de apoyo, que potencian y sostienen las primarias; y (c) el margen, que representa la diferencia entre el valor total generado y los costos asociados a estas actividades. Este entramado, cuando se gestiona de manera efectiva, permite a las empresas operar de manera eficiente y generar ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado, Miranda (2024) define la competitividad desde un enfoque contemporáneo como la capacidad de implementar estrategias que generen valor para los clientes de manera superior a la competencia y que sean sostenibles en el tiempo. Sin embargo, Ríos y Quispe (2024) advierten que uno de los principales obstáculos para alcanzar esta competitividad radica en la insuficiente integración de una gestión efectiva en la cadena de valor. Este desafío es particularmente evidente

en mercados saturados, donde las empresas deben enfrentarse a una presión creciente para diferenciarse y satisfacer a clientes cada vez más informados y exigentes.

Entre estas estrategias, la cadena de valor ha sido identificada como una herramienta fundamental para potenciar la competitividad empresarial. Ramírez et al., (2021) destacan que no solo es importante optimizar los procesos internos, sino también desarrollar una visión estratégica que permita identificar oportunidades y amenazas, fortalecer alianzas y maximizar capacidades. Esto implica una gestión integral que abarque tanto las actividades primarias, como la producción y distribución, como las actividades de apoyo, tales como la innovación tecnológica y el desarrollo del capital humano (Vivar et al., 2020). La adecuada implementación de esta visión integral facilita a las empresas diferenciarse en aspectos clave como el precio, la calidad y el servicio.

Asimismo, en el ámbito del posicionamiento de marca, Solórzano et al., (2021) subrayan que el éxito de una marca no reside únicamente en ser reconocido, sino en influir activamente en las decisiones de los consumidores, al punto de convertirlos en defensores de los activos de la marca. Este proceso de fidelización, estrechamente ligado a la calidad y al valor percibido, no solo fortalece la competitividad empresarial, sino que genera ventajas sostenibles difíciles de replicar por la competencia. En el caso del Comercial Zambrano de Manta, persisten retos significativos como limitaciones derivadas de la falta de tecnología adecuada, la fragmentación de procesos internos y la insuficiente integración entre áreas clave comprometen la competitividad. Estas barreras afectan la capacidad de la empresa para consolidar una gestión eficiente de la cadena de valor, impidiendo que aprovechen plenamente su potencial para diferenciarse en el mercado y responder de manera eficaz a las demandas del cliente. Por consiguiente, este estudio adquiere relevancia al analizar cómo la gestión eficiente de la cadena de valor incide directamente en la competitividad. Al identificar los elementos clave que optimizan los procesos internos y potencian las fortalezas existentes, esta investigación no solo contribuye al

conocimiento teórico, sino que también ofrece soluciones prácticas que pueden ser replicadas por otras empresas locales que enfrentan desafíos similares.

En este sentido, el propósito de esta investigación es analizar cómo la cadena de valor incide en la competitividad del Comercial Zambrano de Manta. Para orientar este análisis, se plantean las siguientes hipótesis: la hipótesis nula (H_0) sostiene que la gestión de la cadena de valor no incide de manera significativa en la competitividad, mientras que la hipótesis alternativa (H_1) propone que la gestión de la cadena de valor incide de manera significativa en la competitividad del negocio.

2. Metodología

En primer lugar, esta investigación se desarrolló bajo el paradigma postpositivista, el cual se caracteriza por buscar explicaciones basadas en evidencias empíricas sin desestimar el contexto social y subjetivo del fenómeno analizado, reconoce lo complejo del entorno operativo, siendo inclusiva y ética. Este enfoque permitió interpretar las dinámicas internas y externas de la empresa de manera integral, explorando cómo las variables de interés interactúan en un entorno real sin manipularlas. Así, el paradigma postpositivista ofreció la flexibilidad necesaria para combinar datos objetivos con interpretaciones cualitativas, enriqueciendo el análisis.

De manera complementaria, el estudio adoptó un enfoque mixto, integrando metodologías cuantitativas y cualitativas. Esta combinación respondió a la necesidad de analizar no solo los números y patrones estadísticos, sino también las percepciones y experiencias subjetivas de los participantes. Por un lado, el componente cuantitativo permitió medir la relación entre la cadena de valor y la competitividad; por otro, el componente cualitativo brindó un entendimiento más profundo de las dinámicas empresariales y la relevancia de estas estrategias en el contexto específico de la organización desde la experiencia y percepción del cliente. En términos de métodos, se utilizó un diseño descriptivo-correlacional. El carácter descriptivo del estudio permitió identificar y caracterizar las estrategias

implementadas en la cadena de valor, mientras que el enfoque correlacional buscó determinar si existía una relación significativa entre esta gestión y la competitividad del negocio. Es importante resaltar que no se manipularon variables, dado que el diseño no fue experimental, lo que permitió observar los fenómenos tal como se presentaban en su entorno natural. Además, al ser una investigación transversal, la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo, proporcionando una instantánea precisa sobre la situación actual de la empresa. Este enfoque temporal resultó idóneo para analizar relaciones sin introducir sesgos derivados de cambios prolongados en las condiciones operativas.

En cuanto a la población, estuvo constituida por los 10 empleados de la empresa, quienes fueron incluidos en su totalidad debido a su conocimiento directo y detallado sobre los procesos internos y la implementación de las estrategias de valor. La decisión de incluir a todos los trabajadores se basó en la importancia de garantizar una perspectiva exhaustiva que refleje con precisión las dinámicas operativas y estratégicas del negocio. Asimismo, se seleccionan 25 clientes mediante un muestreo intencionado, enfocado en aquellos consumidores con experiencias recientes y frecuentes en el negocio. Esta selección estratégica permitió captar opiniones relevantes y representativas sobre la percepción del cliente respecto a la competitividad y la calidad de los servicios ofrecidos. Finalmente, se entrevistó a la propietaria de la empresa, cuya visión gerencial y estratégica aportó un contexto más amplio, confirmando y complementando los resultados obtenidos a partir de las encuestas.

Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas estructuradas dirigidas tanto a los empleados como a los clientes. Estas encuestas incluyen preguntas cerradas con escalas de Likert, así como preguntas de opción múltiple, que facilitan la captura de información específica sobre las estrategias implementadas y su impacto percibido. De manera complementaria, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con la propietaria, permitiendo obtener información más detallada sobre las decisiones estratégicas y los resultados operativos, enriqueciendo así la

perspectiva cualitativa del estudio. En cuanto al análisis de datos, se utilizó el software SPSS, reconocido por su precisión en la evaluación de relaciones estadísticas. Se aplicaron pruebas de evaluación de Spearman, adecuadas para muestras pequeñas y para variables ordinales y continuas, lo que permitió determinar la fuerza y dirección de la relación entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad. Este análisis proporcionó una base empírica sólida para confirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

Finalmente, se llevó a cabo una triangulación de datos que integró los resultados derivados de las encuestas aplicadas a empleados y clientes, junto con la información obtenida en la entrevista a la propietaria. Este proceso permitió contrastar las percepciones, asegurando que las conclusiones reflejaran de manera fiel las dinámicas reales del negocio. La triangulación no solo reforzó la validez de los hallazgos, sino que también garantizó una interpretación más fuerte y fundamentada del impacto de la cadena de valor en la competitividad.

3. Resultados

La presentación de los resultados se estructuró de manera que refleje las diferentes perspectivas recogidas durante la investigación. Se consideraron inicialmente las opiniones internas, representadas por los trabajadores, para comprender los procesos y estrategias desde el núcleo de la organización. Posteriormente, se incluyó la percepción de los clientes, clave para evaluar cómo las decisiones empresariales impactan en la experiencia del consumidor. Finalmente, se incorporó el análisis estratégico de la propietaria, complementado con los resultados estadísticos de normalidad y tensión, ofreciendo una base sólida para interpretar las relaciones entre las variables clave. A continuación, se exponen detalladamente cada uno de estos hallazgos. Se analizan las respuestas de los trabajadores:

Pregunta 1: ¿Considera que la gestión eficiente de los procesos internos en el Comercial Zambrano contribuye a mejorar la cadena de valor?

Tabla 1. Gestión eficiente de procesos internos y mejora de la cadena de valor

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0,0%
En desacuerdo (2)	0	0,0%
Neutral (3)	1	10,0%
De acuerdo (4)	6	60,0%
Totalmente de acuerdo (5)	3	30,0%
Total	10	100%

Nota: En esta tabla se detalla la gestión de los procesos internos que contribuyen a mejorar la cadena de valor.

Los resultados obtenidos reflejan una percepción predominantemente favorable por parte de los trabajadores respecto al impacto de la gestión eficiente de los procesos internos en la mejora de la cadena de valor. El 60% de los encuestados expresó estar "De acuerdo" con esta afirmación, mientras que un 30% adicional indicó estar "Totalmente de acuerdo". Estos datos evidencian un consenso significativo sobre la importancia de la gestión interna como un factor clave en el fortalecimiento de las dinámicas de valor de la empresa. Por otro lado, únicamente un 10% de los participantes adoptaron una postura neutral, y no se registraron respuestas en desacuerdo.

Este escenario sugiere que los empleados no solo reconocen las estrategias implementadas, sino que también perciben su impacto positivo en la competitividad del negocio. Dichos resultados confirman una alineación interna que valida las hipótesis planteadas, subrayando la relevancia de las estrategias de gestión en un entorno comercial marcado por la alta competencia y la necesidad de diferenciación.

Pregunta 2: ¿Cree que el conocimiento de la cadena de valor ha fortalecido la competitividad del Comercial Zambrano en comparación con sus competidores?

Tabla 2. Percepción sobre la cadena de valor y la competitividad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0,0%
En desacuerdo (2)	0	0,0%
Neutral (3)	1	10,0%
De acuerdo (4)	5	50,0%
Totalmente de acuerdo (5)	4	40,0%
Total	10	100%

Nota: La tabla muestra las opiniones sobre si conocer la cadena de valor ha mejorado la competitividad del Comercial Zambrano frente a sus rivales.

Los resultados reflejaron una alta valoración por parte de los trabajadores sobre el impacto del conocimiento de la cadena de valor en la competitividad del negocio. Un 50% indicó estar "De acuerdo", mientras que un 40% expresó estar "Totalmente de acuerdo", consolidando un consenso del 90% que reconoce esta herramienta como un motor clave para fortalecer la posición de la empresa frente a sus competidores. Solo un 10% se mostró neutral, sin registrarse respuestas negativas, lo que resalta una percepción ampliamente positiva. Este respaldo mayoritario no solo evidencia la efectividad de la cadena de valor en el entorno actual, sino que también refuerza la importancia de continuar optimizándola como pilar estratégico para enfrentar los desafíos de un mercado cada vez más exigente.

Pregunta 3: ¿Cuál considera son las áreas que se han beneficiado por conocer la cadena de valor?

Tabla 3. Áreas beneficiadas al conocer la cadena de valor

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Logística	4	40,0%
Operaciones	2	20,0%
Ventas	1	10,0%
Servicio al cliente	3	30,0%
Total	10	100%

Nota: Esta tabla resume las áreas que los encuestados perciben como beneficiadas por el conocimiento de la cadena de valor dentro del Comercial Zambrano.

En el contexto de las actividades primarias, la logística emerge como el área más beneficiada por el conocimiento de la cadena de valor, con un 40% de los trabajadores identificándola como el principal campo de mejora. Asimismo, un 30% destacó avances significativos en el servicio al cliente, subrayando la relevancia de estas estrategias para garantizar una atención efectiva al consumidor. En contraste, un 20% señaló mejoras en operaciones de salida, mientras que solo un 10% percibió beneficios directos en marketing y ventas, sugiriendo que esta última área aún requiere mayor optimización. En síntesis, estos datos destacan cómo la cadena de valor ha potenciado principalmente la logística y la satisfacción del cliente, pilares clave para fortalecer la competitividad en un entorno dinámico como el de Manta.

Pregunta 4: ¿Cómo ha cambiado la satisfacción del cliente tras la identificación de la cadena de valor?

Tabla 4. Satisfacción del cliente por identificación de la cadena de valor.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ha mejorado considerablemente	4	40,0%
Ha mejorado ligeramente	5	50,0%
No ha cambiado	1	10,0%
Ha empeorado ligeramente	0	0,0%
Ha empeorado considerablemente	0	0,0%
Total	10	100%

Nota: Esta tabla presenta la distribución de las percepciones sobre el cambio en la satisfacción del cliente después de la identificación de la cadena de valor.

Desde la perspectiva de los colaboradores, el impacto del conocimiento de la cadena de valor sobre la satisfacción del cliente ha sido ampliamente positivo. Un 50% de los trabajadores indicó que la satisfacción ha mejorado ligeramente, mientras que un 40% percibió mejoras considerables, reflejando un reconocimiento generalizado hacia los esfuerzos realizados en la optimización de los procesos internos. En contraste, solo un 10% consideró que no ha habido cambios, y no se reportaron percepciones de empeoramiento, lo que refuerza la efectividad de las estrategias implementadas.

Pregunta 5: ¿Qué obstáculos cree que han dificultado la efectividad de actividades de apoyo en la cadena de valor?

Tabla 5. Obstáculos percibidos en las actividades de la cadena de valor

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de tecnología adecuada	4	40,0%
Falta de coordinación entre actividades	3	30,0%
Resistencia al cambio	1	10,0%
Falta de recursos financieros	2	20,0%
Total	10	100%

Nota: Esta tabla resume los obstáculos percibidos por los encuestados que han dificultado la efectividad de las actividades de apoyo en la cadena de valor.

Este análisis identifica los principales retos para la implementación de la cadena de valor, según la percepción de los trabajadores. El obstáculo más significativo es la falta de tecnología adecuada (40%). Le siguen la falta de coordinación entre actividades (30%), la insuficiencia de recursos financieros (20%), y en menor medida, la resistencia al cambio (10%). Estos hallazgos refuerzan la problemática inicial de fragmentación de procesos internos y desconexión entre áreas, señalando la urgencia de abordar la tecnología, la coordinación y la inversión para fortalecer la gestión eficiente de la cadena de valor.

Pregunta 6: ¿Qué ventaja competitiva ha obtenido el Comercial Zambrano frente a sus competidores gracias a la cadena de valor?

Tabla 6. Ventajas competitivas frente a la competencia por conocimiento de la *cadena de valor*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejor servicio al cliente	4	40,0%
Mayor rapidez en los procesos	3	30,0%
Mejores precios	1	10,0%
Mayor innovación en productos	2	20,0%
Total	10	100,0%

Nota: La tabla presenta las ventajas competitivas que los encuestados atribuyen a la implementación de la cadena de valor en el comercial.

Entre los principales beneficios identificados, los resultados señalan que mejoró el servicio al cliente, constituyéndose en la ventaja competitiva del negocio,

con un 40% de los trabajadores indicando este aspecto como prioritario. Además, un 30% resaltó la mejora en la rapidez de los procesos, un factor clave para incrementar la eficiencia operativa y, a su vez, elevar la satisfacción del cliente. Por otro lado, un 20% destacó la innovación en productos como un resultado significativo, evidenciando el impacto positivo de estas estrategias en la diversificación y el desarrollo de nuevas ofertas. Finalmente, solo un 10% señaló la reducción de precios como una ventaja competitiva, lo que refuerza el enfoque de la empresa hacia la calidad y la optimización interna.

Pregunta 7: ¿Qué impacto ha tenido la optimización de la cadena de valor en la rentabilidad de la empresa?

Tabla 7. Impacto de la optimización de la cadena de valor en la rentabilidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ha incrementado significativamente la rentabilidad	5	50%
Ha incrementado ligeramente la rentabilidad	3	30%
No ha tenido impacto	2	20%
Ha reducido ligeramente la rentabilidad	0	0%
Ha reducido significativamente la rentabilidad	0	0%
Total	10	100%

Nota: Esta tabla resume las percepciones de los encuestados sobre el impacto de la optimización de la cadena de valor en la rentabilidad del Comercial Zambrano.

Un 50% de los trabajadores indicó que esto ha incrementado de manera significativa, mientras que un 30% adicional señaló un incremento ligero, lo que refleja una valoración positiva predominante entre los encuestados. Sin embargo, un 20% manifestó no percibir cambios en este aspecto, aunque es importante destacar que no se registraron respuestas que sugirieran una reducción en la rentabilidad. Este dato sugiere que, en el peor escenario, la cadena de valor ha contribuido a mantener la estabilidad financiera del negocio, lo cual es significativo en un mercado tan competitivo. Desde un análisis más amplio, se resalta que la implementación de estrategias de valor no solo impulsa la competitividad, sino que también actúa como un mecanismo para asegurar la sostenibilidad financiera,

consolidando el desempeño de la empresa frente a las demandas del entorno comercial.

Encuestas realizadas a los consumidores.

Pregunta 8: ¿Qué lo motivó a escoger el Comercial Zambrano, en lugar de la competencia?

Tabla 8: Preferencia de compra en el comercial Zambrano.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buen trato	11	44%
La gestión administrativa	7	28%
Respeto	6	24%
Productos	1	4%
Total	25	100%

Nota: La Tabla presenta las razones que motivaron a los encuestados a elegir el comercial Zambrano en lugar de sus competidores.

El "Buen trato" lideró con un 44%, seguido por la "Gestión administrativa" con un 28%, mientras que un 24% valoró el "Respeto". El 4% de los encuestados mencionó los "Productos" como motivo principal, lo que revela una clara inclinación de los clientes hacia experiencias positivas en lugar de aspectos estrictamente funcionales. Este análisis evidencia que la relación entre el negocio y sus consumidores trasciende la simple oferta de bienes, priorizando el impacto de las interacciones humanas. Por lo tanto, es importante profundizar en cómo estos factores intangibles, como la atención y la gestión, que pueden ser potenciados para consolidar la competitividad del negocio.

Pregunta 9: ¿Le parecen adecuado los precios que tiene cada producto que vende el Comercial Zambrano?

Tabla 9: Precios adecuados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52%
Tal vez	9	36%
No	3	12%
Total	25	100%

Nota: La Tabla muestra la distribución de las opiniones de los encuestados sobre la adecuación de los precios de los productos ofrecidos por el Comercial Zambrano.

La percepción sobre los precios en el Comercial Zambrano reflejó opiniones positivas. Un 52% de los encuestados afirmó que los precios son "Adecuados", mientras que un 36% expresó dudas con la opción "Tal vez", lo que podría sugerir una percepción neutral o dependiente del producto específico. Solo un 12% indicó que los precios no son adecuados, lo que demuestra que, para la mayoría de los clientes, la estrategia de precios de los productos, cumple con las expectativas del mercado. Por lo tanto, se subraya la importancia de continuar monitoreando las percepciones de los clientes respecto a los precios, ya que existe un porcentaje de respuestas negativas que indican que existe margen de mejora en la percepción de valor que ofrecen los productos con relación al precio.

Pregunta 10: ¿Del siguiente listado, escoja la alternativa que le motiva a comprar en el Comercial Zambrano?

Tabla 10: Motivos para adquirir productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	11	44%
Promoción	7	28%
Precio	5	20%
imagen de marca	2	8%
Total	25	100%

Nota: La Tabla muestra la frecuencia de las alternativas seleccionadas por los encuestados como su principal motivación para comprar en el Comercial Zambrano.

La decisión de los clientes al adquirir productos en el Comercial Zambrano refleja un enfoque en valores tangibles que guían su comportamiento de compra. La calidad lidera las motivaciones con un 44%, seguida de las promociones con un 28%, lo que sugiere que los clientes priorizan tanto los estándares del producto como los beneficios adicionales ofrecidos. Por otro lado, un 20% indicó el precio como factor clave, mientras que solo un 8% valoró la imagen de marca. Este panorama evidencia que, aunque la calidad y las promociones son los principales motores de compra, existe un espacio significativo para fortalecer la percepción de marca y generar un mayor impacto emocional en los consumidores.

Pregunta 11: ¿Es eficiente la atención al cliente en el Comercial Zambrano?

Tabla 11: Eficiencia en la atención al cliente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	19	76%
Poco eficiente	5	20%
Nada eficiente	1	4%
Total	25	100%

Nota: Esta tabla resume las opiniones de los encuestados sobre la eficiencia de la atención al cliente en el Comercial Zambrano.

En el ámbito del servicio al cliente, el Comercial Zambrano muestra que la eficiencia es un atributo reconocido por la mayoría de sus consumidores, con un 76% valorando la atención como eficiente. Este dato evidencia un compromiso por mantener altos estándares en la experiencia del cliente, mientras que el 20% que calificó la atención como "Poco eficiente" señala una oportunidad para fortalecer aspectos específicos del servicio con capacitaciones y mejora continua en la innovación y aplicación del marketing digital. Por otro lado, un 4% expresó insatisfacción, lo que, aunque mínimo, invita a reflexionar sobre cómo garantizar una experiencia homogénea para todos los clientes. En un mercado donde la atención define la lealtad y fidelidad, es crucial no solo mantener la calidad actual, sino anticipar las expectativas y transformar cada interacción en una ventaja competitiva que refuerce el posicionamiento del negocio en donde no solo se atiendan necesidades sino se cumplan deseos también.

Pregunta 12: ¿Recibe asesoría o ayuda de los trabajadores cuando lo solicita?

Tabla 12: Asesoría de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	56%
De vez en cuando	10	40%
Nunca	1	4%
Total	25	100%

Nota: En esta tabla se detallan en total de asesoría o ayuda reciben los trabajadores del Comercial Zambrano cuando la solicitan.

La asesoría ofrecida por los trabajadores del Comercial Zambrano refleja una disposición positiva hacia el cliente. Con un 56% de los encuestados afirmando que "Siempre" reciben ayuda cuando la solicitan y un 40% indicando que ocurre "De vez en cuando", se evidencia una tendencia a priorizar el acompañamiento en la experiencia de compra. Sin embargo, la existencia de un 4% que señaló "Nunca" recibir asesoría sugiere la necesidad de estandarizar estas prácticas para garantizar una atención uniforme. Mejorar la consistencia en la asesoría no solo aumentará la percepción de valor, sino que consolidará la reputación del negocio como un espacio que prioriza el apoyo y la satisfacción de sus consumidores en cada visita.

Pregunta 13: ¿Cómo evaluaría la experiencia de compra que tuvo en el Comercial Zambrano?

Tabla 13: Experiencias de compras.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	18	72%
Poco satisfecho	7	28%
Nada satisfecho	0	0%
Total	25	100%

Nota: La tabla muestra la experiencia de compras de los encuestados

La experiencia de compra en el Comercial Zambrano fue valorada de manera positiva, con un 72% de los clientes afirmando sentirse "Muy satisfechos". Este dato refleja una notable capacidad del negocio para cumplir con las expectativas de los consumidores y generar experiencias agradables. No obstante, el 28% que se mostró "Poco satisfecho" evidencia que aún hay oportunidades para perfeccionar ciertos aspectos del servicio. Es destacable que no se registraron clientes "Nada satisfechos", lo que subraya que el negocio ha alcanzado un estándar mínimo aceptable en la experiencia de compra. Más allá de estas cifras, el verdadero desafío radica en transformar la satisfacción en una experiencia memorable que no solo cumpla, sino que supere las expectativas de los clientes y los fidelice.

Pregunta 14: En el Comercial Zambrano donde compra sus productos ¿abastece siempre todas sus necesidades?

Tabla 14: Productos que abastecen las necesidades de los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	19	76%
Muy poco	5	20%
Nada	1	4%
Total	25	100%

Nota: En esta tabla se muestra la distribución de las respuestas sobre si el Comercial Zambrano abastece siempre todas las necesidades de sus clientes al adquirir productos.

El abastecimiento de productos en el Comercial Zambrano fue evaluado favorablemente por la mayoría de los clientes, con un 76% indicando que sus necesidades son cubiertas "Totalmente". Este resultado resalta la capacidad del negocio para satisfacer las demandas de los consumidores de manera consistente. Sin embargo, un 20% señaló que solo se abastecen "Muy poco" de sus necesidades, mientras que un 4% afirmó que "Nada" de lo requerido está satisfecho, lo que indica la existencia de áreas de mejora en la disponibilidad y diversidad de productos. En este contexto, la capacidad de cubrir completamente las necesidades del cliente no solo debe mantenerse, sino expandirse como un eje estratégico que refuerce la competitividad del negocio. Más allá de la simple reposición de productos, el desafío radica en anticipar las demandas del mercado y convertir el abastecimiento en un valor agregado que eleva la percepción del negocio como un proveedor confiable, eficiente y diferenciado en un mercado local exigente.

Entrevista al propietario

Tabla 15. Percepciones del propietario sobre estrategias y factores clave del Comercial Zambrano: Resultados de la entrevista.

Aspecto Evaluado	Respuesta de la entrevista
Herramientas aplicadas para la planificación estratégica.	Aplicación empírica del análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejorando el conocimiento y empoderamiento sobre el negocio.
Factores clave del éxito del negocio	Estrategias competitivas que han posicionado la imagen, lo que ha permitido diferenciarse de los competidores. Se resalta la atención al cliente como la fortaleza principal.
Estrategia más utilizada del marketing mix	Promoción, destacando la implementación constante de ofertas para atraer a los clientes.
Inversión de capital necesaria para el crecimiento.	Inventarios de productos en demanda, garantizando atención al cliente de forma ordenada, detallada ya tiempo.
Aspectos claves para lograr una ventaja competitiva	Beneficios para los clientes que generan fidelidad, satisfacción y visitas recurrentes.
Aplicación de elementos clave para destacar frente a la competencia	Consideración de todos los aspectos (calidad de productos, ubicación, innovación tecnológica, etc.) como herramientas importantes, con énfasis en mantener calidad alta y mejorar otros aspectos.
Ventaja competitiva del negocio	Atención al cliente. Precios competitivos que se complementan con la calidad del producto.
Factores que miden la satisfacción del cliente	Opinión del servicio como indicador principal para identificar necesidades y preferencias del consumidor, permitiendo ajustar la oferta para satisfacerlas necesidades y deseos

Nota: Esta tabla resume las percepciones del propietario del Comercial Zambrano en relación con las estrategias implementadas y los factores clave que influyen en el negocio, según los resultados de la entrevista realizada.

Desde la visión del propietario de Comercial Zambrano resalta la capacidad del negocio para adaptarse y competir en un mercado desafiante, pero también evidencia áreas que necesitan fortalecerse. La atención al cliente y los precios competitivos se consolidan como pilares clave para diferenciarse mientras que la incorporación de elementos como la innovación tecnológica y una mayor integración estratégica representan oportunidades de mejora. Estas percepciones reflejan la importancia de avanzar hacia una gestión más integral de la cadena de valor capaz de no solo responder a las demandas inmediatas del mercado, sino

también de anticiparse a las dinámicas cambiantes del entorno competitivo. En este sentido, la relación entre la cadena de valor y competitividad, propósito central de esta investigación, reafirma que consolidar una ventaja competitiva sostenible requiere no solo mantener las fortalezas actuales, sino también transformar las áreas menos desarrolladas en activos estratégicos que impulsen el crecimiento a largo plazo.

Tabla 17: Prueba de normalidad Shapiro-Wilk para las variables "cadena de valor" y "competitividad" Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Cadena de valor	0,794	10	0,012
Competitividad	0,802	10	0,015

Nota: Resultados de la prueba de normalidad para las variables estudiadas

La prueba de normalidad Shapiro-Wilk muestra que las variables "cadena de valor" y "competitividad" no presentan una distribución normal (Sig. = 0.012 y 0.015), lo que sugiere una heterogeneidad en las percepciones derivadas de factores internos como la fragmentación de procesos y la implementación desigual de estrategias. Este resultado, alineado con la problemática inicial, indica que la gestión de la cadena de valor no ha impactado de manera uniforme, evidenciando áreas críticas que limitan su contribución a la competitividad del negocio.

Al mismo tiempo, la ausencia de normalidad respalda el uso de pruebas no paramétricas para evaluar la relación entre ambas variables, abriendo paso a validar la hipótesis alternativa (H1) y subrayando que, aunque existen disparidades internas, una gestión más eficiente de la cadena de valor podría fortalecer de manera significativa la competitividad, cumpliendo con el propósito de la investigación.

Tabla 16. Correlación de Spearman entre la gestión de la cadena de valor y competitividad

Rho de Spearman	Cadena de valor	Coeficiente de correlación	1,000	0,863
		Sig. (bilateral)		0,001
		N	10	10
	Competitividad	Coeficiente de correlación	0,863	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	
		N	10	10

Nota: La tabla presenta los resultados de la correlación de Spearman, analizando la relación estadística entre las variables de gestión de la cadena de valor y competitividad en el contexto del Comercial Zambrano.

La prueba de evaluación de Spearman evidenció una relación positiva y sólida entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad, con un coeficiente de 0.863 y una significancia de 0.001, lo que refuerza la hipótesis alternativa (H1). Este resultado no solo valida la importancia estratégica de la cadena de valor, sino que también destaca su papel como motor esencial para fortalecer la posición competitiva del negocio. Sin embargo, estos datos no deben interpretarse únicamente como una confirmación, sino como una oportunidad para cuestionar y repensar cómo las estrategias actuales pueden evolucionar. La clave no radica únicamente en mantener una presión fuerte, sino en transformar esta relación en una ventaja sostenible. Esto exige superar las barreras internas, como la fragmentación de procesos y, consolidar un enfoque integral que permita convertir la cadena de valor en un pilar estratégico capaz de anticipar y responder a las demandas de un mercado en constante cambio.

4. Discusión

Al profundizar en el impacto de la cadena de valor en la competitividad, se evidencia que su influencia trascendió la simple implementación de estrategias. En el caso del Comercial Zambrano, los resultados obtenidos destacaron un avance significativo en la capacidad del negocio para optimizar procesos internos y diferenciarse de sus competidores, lo cual coincidió con los planteamientos de Vaca (2020) y Hoyos (2023). Ambos autores afirmaron que la integración de actividades

esenciales fortalecía la resiliencia empresarial y generaba valor para el cliente. Los hallazgos confirmaron esta premisa, aunque se observara que, para asegurar una ventaja competitiva sostenible, era imprescindible superar ciertas limitaciones internas con una visión estratégica más amplia.

Siguiendo esta línea de razonamiento, los aportes de Romero et al., (2020) resultaron particularmente relevantes. Este grupo de autores destacó la importancia de los recursos y capacidades alineados como base de la ventaja competitiva, y los resultados del Comercial Zambrano respaldaron esta postura. Se identificó que la asignación estratégica de recursos hacia áreas críticas, como logística y servicio al cliente, había sido determinante en la mejora operativa. Sin embargo, los datos también sugirieron que esta efectividad debía complementarse con la integración de tecnologías avanzadas y estrategias innovadoras, aspectos que aún no se habían abordado en su totalidad y requerían una planificación más profunda.

En esta misma línea, pero con un matiz complementario, Parrales et al., (2021) argumentaron que la gestión coherente de la cadena de valor permitía a las empresas operar de manera más cohesionada. Los avances del Comercial Zambrano en la reducción de tiempos de entrega e innovación de productos validaron esta perspectiva, al demostrar que dichas mejoras habían contribuido al fortalecimiento de su competitividad. Sin embargo, a pesar de los progresos, se identificó un margen significativo para implementar un enfoque más sistemático ya largo plazo, que asegurará la sostenibilidad de estas iniciativas en un mercado en constante evolución.

Desde otra perspectiva, los hallazgos de Apolinario et al., (2021) difunden la existencia de una relación directa entre la cadena de valor y la competitividad, y los resultados de esta investigación estuvieron en total sintonía con dicha afirmación. El Comercial Zambrano había logrado optimizar procesos clave que fortalecieron su posicionamiento en el mercado, confirmando que una gestión eficiente de la cadena de valor era esencial para consolidar su ventaja competitiva. Asimismo,

Pincay et al., (2023) sostienen que una cadena de valor optimizada no solo permitía la diferenciación en el mercado, sino que también consolidaba la sostenibilidad competitiva. Este planteamiento fue respaldado por los hallazgos, que reflejaron que las mejoras continuas en ventas y atención al cliente habían fomentado la lealtad de los clientes y fortalecido la posición competitiva de la empresa.

En un giro hacia el marketing y la innovación, Sornoza et al., (2018) destacaron la relevancia del marketing emprendedor como una herramienta clave para sobresalir en mercados saturados. Este enfoque encontró eco en los resultados del Comercial Zambrano, ya que se observará la necesidad de adoptar herramientas digitales accesibles y desarrollar campañas de marketing disruptivas para maximizar su alcance y fidelizar aún más a sus clientes. Además, Caballero y Michelena (2024) enfatizaron que ningún eslabón de la cadena de valor debía quedar fuera de un análisis estratégico. Si bien el comercial había alcanzado avances importantes en áreas clave, los hallazgos señalaron que todavía quedaba trabajo por hacer en la integración de tecnologías modernas y la sistematización de procesos.

En última instancia, los planteamientos de los autores revisados sobre la relación entre la cadena de valor y la competitividad. Sin embargo, el desafío del Comercial Zambrano no se limitó a confirmar esta relación, sino en transformar dicha conexión en un motor estratégico de cambio sostenible. Los avances actuales requerían evolucionar hacia una gestión más dinámica e innovadora, capaz de anticiparse a las demandas del mercado y superar las barreras internas que limitaron su potencial competitivo. Esto implicó una optimización constante de procesos, integración de tecnologías avanzadas y adopción de estrategias disruptivas, consolidando así su ventaja competitiva y asegurando su posición como un referente sólido en su sector.

5. Conclusión

Bajo el contexto de esta investigación, los resultados obtenidos muestran cómo la gestión eficiente de la cadena de valor impacta de manera significativa en la competitividad empresarial. Estos hallazgos resaltan la importancia de priorizar áreas clave como la logística y el servicio al cliente, que han demostrado ser determinantes para mejorar los tiempos de respuesta y la satisfacción del consumidor. Esta práctica consolida a la cadena de valor como un eje estratégico que no solo fortalece los procesos internos, sino que también contribuye a diferenciar al negocio en mercados competitivos.

A diferencia de estudios que abordan la cadena de valor en grandes corporaciones o supermercados, esta investigación presenta una perspectiva centrada en mercados locales, pequeños negocios, micromercados e incluso tiendas barriales, destacando su aplicabilidad en contextos más pequeños. La capacidad de integrar estrategias tradicionales con prácticas actuales, como el enfoque en la atención al cliente y la promoción innovadora de paquetes de productos y recompensas, por ejemplo, subraya un avance relevante en la cadena de comprensión del impacto estratégico de valor. Esta mirada renovada aporta evidencia directa sobre cómo las pequeñas empresas pueden adaptarse y prosperar mediante la implementación de estas prácticas asociadas al marketing estratégico o en línea buscando diferenciarse de las grandes cadenas o supermercados por su atención personalizada y conocimiento específico de su target.

Desde una perspectiva comparativa, los hallazgos coinciden con estudios en otros contextos en donde se destaca la importancia de la alineación de recursos y capacidades para mejorar la competitividad. Sin embargo, a diferencia de estos estudios, que priorizan exclusivamente la tecnología, esta refuerza que factores como la atención al cliente y la promoción también desempeñan un papel esencial en la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Estas diferencias subrayan la

necesidad de adaptar estrategias a las particularidades de cada contexto empresarial.

En términos de proyección, es esencial que futuros estudios exploren cómo la integración de tecnologías avanzadas puede potenciar aún más el impacto de la cadena de valor en la competitividad. También se recomienda realizar análisis longitudinales que permitan evaluar cómo estas estrategias evolucionan y se adaptan a los cambios del mercado. Además, sería valioso ampliar este estudio a otras industrias locales, ampliando la comprensión de la versatilidad de las estrategias basadas en la cadena de valor.

La investigación logra confirmar que la gestión de la cadena de valor tiene una incidencia significativa en la competitividad del Comercial Zambrano, cumpliendo plenamente con el objetivo planteado. Este diseño descriptivo-correlacional demuestra cómo las estrategias implementadas han optimizado los procesos clave y fortalecido la posición del negocio frente a su competencia.

6. Bibliografía

- Apolinario Quintana, R. E., Rodríguez Donoso, M. G., & Zambrano Mejía, L. M. (2021). *La cadena de valor del mango ecuatoriano y su competitividad internacional*. *Revista Científica Compendium*, 24(47), 2. Obtenido de [Recuperado a partir de https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/3854](https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/3854)
- Caballero Núñez, A., & Michelena, E. (2024). *Competitividad del sector cañero-azucarero cubano: aporte potencial de la normalización a su perfeccionamiento*. *Ingeniería Industrial*, 44(3), 77-93. Obtenido de Epub 01 de febrero de 2024. Recuperado en 09 de noviembre de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362023000300077&lng=es&tlng=en.
- Hoyos Olivares, A. M. (2023). *Gestión estratégica de costos y su relacion con la competitividad del Centro Residencial Geriátricos Amigos de Jesus*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4473-4494. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5663

- López, C. F., & Huamán, L. A. (2024). *Cadena de valor: modelo de gestión para la formación inicial del profesorado. Formación universitaria*, 17(2), 47-60.
doi:<https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000200047>
- Macías Castelán, M., & Córdova Martínez, L. A. (2024). *La Cadena de Valor y su Importancia como Generador de Valor en las MIPyMEs mexicanas. CaleidoscoPI*, 1(2), 11-24.
doi:<https://doi.org/10.29057/caleidoscopi.v1i2.11814>
- Miranda Cordova, R. (2024). *Competitividad de la cadena de valor del sector minero sonorense en el contexto del TLCAN y T-MEC.*[Tesis-Universidad de Sonora]. Obtenido de <https://integracioneconomica.unison.mx/wp-content/uploads/2024/06/Competitividad-de-la-cadena-de-valor-del-sector-minero-sonorense-en-el-contexto-del-TLCAN-y-T-MEC.pdf>
- Parrales Poveda, M. L., Basurto Vincés, C. E., Cruz Vidaurre, M. I., & Ponce Prado, J. A. (2021). *Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. Revista Publicando*, 8(31), 392-413.
doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2259>
- Pincay Mendoza, Y. A., Solis Barreto, Y. L., & Arteaga Velepucha, G. S. (2023). *Posicionamiento estratégico de la microempresa ISSOF & Gelatería Italiana: Strategic positioning of the micro-enterprise ISSOF & Gelatería Italiana. Journal Business Science - ISSN: 2737-615X*, 4(2).
doi:<https://doi.org/10.56124/jbs.v4i2.0001>
- Pineta Cuéllar, A. L. (2024). *Propuesta de estrategias para fomentar la competitividad de la cadena de valor de los aceites esenciales naturales de Guatemala, a partir del análisis de países con mayor exportación y los cinco motores de desarrollo de la Organización Internacional de T. Universidad del Valle de Guatemala.* Obtenido de <https://repositorio.uvg.edu.gt/xmlui/handle/123456789/5653>
- Ramírez Molina , R. I., Ríos Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). *Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados*

sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial 4), 147-161. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/60df95af-d56a-4fc1-8f08-0f2a65351d31/content>

Rios Rios, R., & Quispe Vigo, G. A. (2024). *Factores determinantes de la competitividad del sub sector cacaotero en la región San Martín 2013*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13607-13618. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13777

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 465-475. doi:<https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>

Solórzano, J. C., & Parrales, M. L. (2021). *Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano*. *Revista Espacios*, 42(12), 27-39. doi:[10.48082/espacios-a21v42n12p03](https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n12p03)

Sornoza Parrales, D. R., Parrales Poveda, M. L., Sornoza Parrales, G. I., Cañarte Rodríguez, T. C., Castillo Merino, M. A., Guaranda Sornoza, V. F. y Delgado Lucas, H. B. (2018). *Fundamentos de emprendimiento*. Editorial 3Ciencias. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://www.3ciencias.com/wpcontent/uploads/2018/05/Fundamentos-de-emprendimiento.pdf>

Vaca, S. (2020). *La Filosofía Lean en la cadena de valor: Un componente esencial para crear ventajas competitivas*. *Revista De Investigación Enlace Universitario*, 19(1), 125-139. doi:<https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.65>

Vivar Astudillo, A. Y., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2020). *La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215002/html/>