

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v9i18.0450>

Cadena de valor para productos artesanos solidarios

Value chain for socialist handicraft products

Lloor-Zambrano Jeremy Ricardo

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador.
Correo: jeremy.lloor.41@espam.edu.ec

Zambrano-Giler Angel Ramón

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador.
Correo: angel.zambrano01@espam.edu.ec

Palacios-Zurita Wladimir Alexander

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador.
Correo: apalacios@espam.edu.ec

RESUMEN

La Economía Social y Solidaria es un modelo alternativo dirigido al bienestar colectivo, la equidad y la sostenibilidad, presenta un crecimiento importante en el Ecuador. La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un procedimiento metodológico para la generación de una cadena de valor de productos artesanales solidarios en la Asociación de Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm, dedicada a la producción de pulpa de cangrejo. El estudio presenta un enfoque mixto, de tipo no experimental y descriptivo, considerando como población a 16 socias de la organización. Se aplicó una matriz diagnóstica validada mediante el método Delphi, sus ítems estuvieron estructurados sobre actividades primarias y secundarias de la cadena de valor. Los resultados muestran fortalezas en los procesos productivos, logística interna y gobernanza participativa, así también, se identificaron debilidades en la estandarización de procesos, comercialización, servicio al cliente y adopción de tecnología. A partir de los hallazgos encontrados, se propone un procedimiento metodológico basado en la cadena de valor de Porter, adaptado al enfoque solidario de Mares (2018) e integrado con el ciclo PHVA de Deming, enfocado a mejorar la eficiencia económica, fortalecer el valor social y promover la sostenibilidad de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Palabras claves: Economía social, comunidad, enfoque solidario.

ABSTRACT

The Social and Solidarity Economy is an alternative model aimed at collective well-being, equity, and sustainability, and it is experiencing significant growth in Ecuador. This research aimed to design a methodological procedure for generating a value chain for solidarity-based artisanal products within the El Verdúm Women Entrepreneurs Artisanal Fishing Production Association, which focuses on crabmeat production. The study employs a mixed-methods, non-experimental, and descriptive approach, considering the population as 16 members of the organization. A diagnostic matrix, validated using the Delphi method, was applied; its items were structured around primary and secondary activities within the value chain. The results show strengths in production processes, internal logistics, and participatory governance. Weaknesses were also identified in process standardization, marketing, customer service, and technology adoption. Based on these findings, a methodological procedure is proposed, based on Porter's value chain, adapted to Mares's (2018) solidarity-based approach and integrated with Deming's PDCA cycle.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 15 de abril de 2026.

Fecha de aceptación: 12 de junio de 2026.

Fecha de publicación: 11 de agosto de 2026.



This procedure aims to improve economic efficiency, strengthen social value, and promote the sustainability of organizations within the Social and Solidarity Economy.

Keywords: Social economy, community, solidarity-based approach.

1. INTRODUCCIÓN

La economía social y solidaria (ESS) es un modelo alternativo que se enfoca en el bienestar de las personas por encima del lucro económico, promoviendo valores como equidad, solidaridad, cooperación y participación ciudadana (Avalos Reyes et al., 2022). La ESS surge como respuesta a las desigualdades generadas por el sistema capitalista, consolidándose especialmente en momentos de crisis social y económica (Duque et al., 2021).

Las organizaciones que integran este sector son: las cooperativas, asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, que buscan el desarrollo integral del ser humano y una relación armónica con la naturaleza (Sánchez Tobar et al., 2022) y (León Serrano, 2019). Su propósito es garantizar la producción y reproducción de condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024).

La ESS busca un equilibrio entre Estado, mercado y sociedad civil, generando bienes y servicios que promuevan una vida digna a los sectores más vulnerables del país, sin causar daño al medio ambiente (Otero y Mejía, 2020). En Ecuador este enfoque tiene un respaldo constitucional y tiene el mismo reconocimiento que el sector público y privado. Desde el año 2012 al 2025, las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (OEPS) en Ecuador han registrado un crecimiento del 360.6%, alcanzando 14,155 organizaciones activas y 434,371 socios (Superintendencia de Compañías, 2025). Este incremento evidencia el fortalecimiento de iniciativas colectivas basadas en la solidaridad, la cooperación y la autogestión, mejorando las condiciones de vida de sus miembros y promoviendo una economía inclusiva y equitativa (Merizalde Véliz et al., 2023).

En la provincia de Manabí se ha identificado un crecimiento del 348.4% en las OEPS entre los años 2012 al 2025, con 1,520 organizaciones activas y 47,899 socios en el sector asociativo (Superintendencia de Compañías, 2025). Este crecimiento muestra la importancia del sector asociativo como impulsor en el

desarrollo económico local, en comunidades con tradiciones productivas artesanales. El Reglamento a Ley Orgánica de Economía popular y solidaria (2011), es clave para reconocer, fortalecer y regular el desarrollo de las Asociaciones, promoviendo la organización, cooperación y acceso a servicios financieros con el fin de generar empleo, ingresos y contribuir al bienestar colectivo.

Las asociaciones artesanales, han desarrollado una variedad de estrategias de comercialización, como modelos de negocios colaborativos, la eliminación de intermediarios y uso de canales digitales (Juez Cabezas, 2017). En este escenario, la cadena de valor se convierte en una herramienta esencial para optimizar recursos, reducir costos y mejorar la competitividad (González Mesa et al., 2022). Su aplicación no solo mejora procesos, sino que impulsa la inclusión social, el desarrollo local y la preservación cultural. Una cadena de valor adaptada a las condiciones del mercado en las que operan las organizaciones de economía popular y solidaria, facilita el acceso a mercados locales e internacionales, promoviendo así la sostenibilidad y competitividad de estas iniciativas (Alcívar Meza y Zambrano Montesdeoca, 2022).

Las asociaciones generan un impacto positivo en la creación de empleo y en el desarrollo económico local, por lo tanto, es importante señalar que no está permitido contratar a sus propios socios como trabajadores bajo relación de dependencia (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018). Sin embargo, el sector artesanal enfrenta múltiples obstáculos que limitan su crecimiento y consolidación como competidor en el mercado, tales como la informalidad, baja asociatividad, infraestructura productiva insuficiente y la fuerte dependencia de intermediarios. Estas condiciones ocasionan dificultades para acceder al mercado afectando así la sostenibilidad y el desarrollo de las organizaciones artesanales.

Sin embargo, el sector artesanal enfrenta múltiples obstáculos que limitan su crecimiento y consolidación como competidor en el mercado, tales como la informalidad, la baja asociatividad, la infraestructura productiva insuficiente y la fuerte dependencia de intermediarios. Investigaciones en este ámbito artesanal evidencian que la informalidad y la falta de canales de comercialización y

financiamiento dificultan el acceso de los artesanos a mercados amplios y reducen su competitividad, afectando su sostenibilidad económica (Delgado y Zambrano 2024). Cuadrado et al. (2022) hace referencia a la asociatividad en el sector artesanal de Ecuador y Colombia y subrayan que la falta de organización colectiva y apoyo institucional limita la capacidad de las asociaciones para negociar mejores condiciones de mercado, acceder a recursos y articular redes productivas estables. Estas condiciones ocasionan dificultades para acceder al mercado, afectando así la sostenibilidad y el desarrollo de las organizaciones artesanales.

En Manabí destaca la Asociación de Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER), ubicada en la comuna El Verdúm, cantón Tosagua, reconocida por su producción artesanal de pulpa de cangrejos, está integrada por 16 socias. A pesar de contar con respaldo institucional y estructura formal, enfrenta dificultades para acceder a mercados directos y posicionar su producto. Estas dificultades se vinculan a la ausencia de estrategias comerciales, el escaso aprovechamiento de tecnologías y débil articulación con redes de distribución, reduciendo así su competitividad y desarrollo solidario sostenible en los asociados.

Con este antecedente, el problema central es la inexistencia de una cadena de valor coherente que permita el fortalecimiento de los procesos productivos, comerciales y de gestión colaborativa en la asociación, Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento metodológico para la generación de la cadena de valor de productos artesanos solidarios de la Asociación De Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER).

2. METODOLOGÍA

La investigación es de carácter no experimental, con un enfoque mixto, ya que se hicieron análisis descriptivos y se utilizó la escala de Likert del 1 al 5. La indagación fue desarrollada en la Asociación De Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER), como población objetivo se consideró la totalidad de las socias (16) para obtener información

diagnóstica del a situación actual de la cadena de valor que manejan de forma empírica. Se utilizó la investigación bibliográfica para estructurar el procedimiento de la cadena de valor como también la propuesta de la cadena de valor solidaria para la organización en estudio. La investigación de campo y descriptiva permitió recopilar información sobre los procesos, productos y actores que integran la cadena de valor actual, permitiendo explicar las dinámicas internas de la asociación, dicha información fue recolectada a través de una matriz diagnóstica con una escala de likert del 1 al 5, basada en las actividades primarias y secundarias o de apoyo, validada previamente por el método Delphi.

El ciclo de Deming PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) será utilizado para la propuesta de un procedimiento metodológico tal como propone Castillo Pineda (2019). Este modelo permitirá estructurar las acciones estratégicas de manera cíclica: en la fase de planificación, se establecerán acciones clave; en la etapa de verificación, se analizarán los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos; y finalmente, en la etapa de actuación, se ajustarán o reforzarán las acciones para optimizar el proceso de generación de valor solidario.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el diagnóstico de la situación actual de la cadena de valor en la Asociación De Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER), se elaboró una matriz diagnóstica como instrumento principal, estructurada con 47 preguntas (30 para actividades primarias y 17 para actividades secundarias) elaborada a partir de la revisión bibliográfica de los eslabones principales de la cadena de valor, misma que fue validada a través de un panel de expertos, obteniendo las siguientes calificaciones.

Tabla 1. Validación de expertos

COEFICIENTE DE COMPETENCIA				
EXPERTO	Kc	Ka	k	VALIDACIÓN
1	0,80	0,85	0,83	SI CUMPLE
2	1,00	0,95	0,98	SI CUMPLE
3	0,83	0,85	0,84	SI CUMPLE

4	0,87	0,85	0,86	SI CUMPLE
5	0,93	0,95	0,94	SI CUMPLE
6	0,68	0,45	0,57	NO CUMPLE
7	0,90	0,85	0,88	SI CUMPLE
8	0,78	0,85	0,82	SI CUMPLE
9	0,88	0,75	0,82	SI CUMPLE
10	0,70	0,65	0,68	NO CUMPLE

Una vez obtenido el coeficiente de conocimiento (kc) y argumentación (ka), de acuerdo al cálculo de coeficiente de competencia (k) de 10 expertos, ocho fueron validados con criterios de cumplimiento para participar del proceso de validación del instrumento de diagnóstico, de esta manera el instrumento quedó conformado por 22 preguntas para actividades primarias y 14 para actividades secundarias, obteniendo un total de 36 preguntas.

Información sociodemográfica

La Asociación en estudio está conformada por mujeres del sitio El Verdúm del cantón Tosagua, la edad promedio entre las socias es de 29 a 50 años con un 75%, en cuanto al nivel de educación el 56,3% posee educación básica, el 25% bachillerato y el 18,8% no cuenta con ningún nivel de instrucción formal. Esta situación está enmarcada dentro de las tendencias educativas en las zonas rurales del Ecuador, en el cual la tasa de analfabetismo es mayor que en las áreas urbanas, en las áreas rurales de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022) presenta el 6,8%, esto evidencia brechas elevadas en el acceso al sistema de educación.

Las socias presentan como fortaleza el tener experiencia en la actividad principal de la asociación, es decir 68,8% ha estado en esta labor de uno a tres años, el 12,5% entre 6 y 9 años, el 12,5% más de 11 años, estos datos muestran la pertinencia y capacidad para ejercer el emprendimiento social de esta organización, por lo tanto, ha sido apoyada con fondos externos y ha recibido donación de maquinarias para extraer la pulpa del cangrejo.

Así también se obtuvo información sobre la permanencia en la asociación, obteniendo que el 68,8% de las personas mencionan tener entre 3 y 6, mostrando un nivel de interés considerable por integrar estos emprendimientos

sociales, por último como dato relevante se obtuvo que el 100% de las socias reciben una remuneración menor a un salario básico, esto se contrasta con los datos del INEC (2022) donde el Ecuador muestra porcentajes de necesidades insatisfechas en el ámbito urbano de 27,1% y en la zona rural un 61,4%. Esto va de la mano con el empleo que se tenga para cubrir esas necesidades, en Ecuador el empleo adecuado es de 33,4%, el subempleo el 23,1% y la tasa de desempleo presenta un 3,5%, estos valores señalan el estado de precariedad laboral.

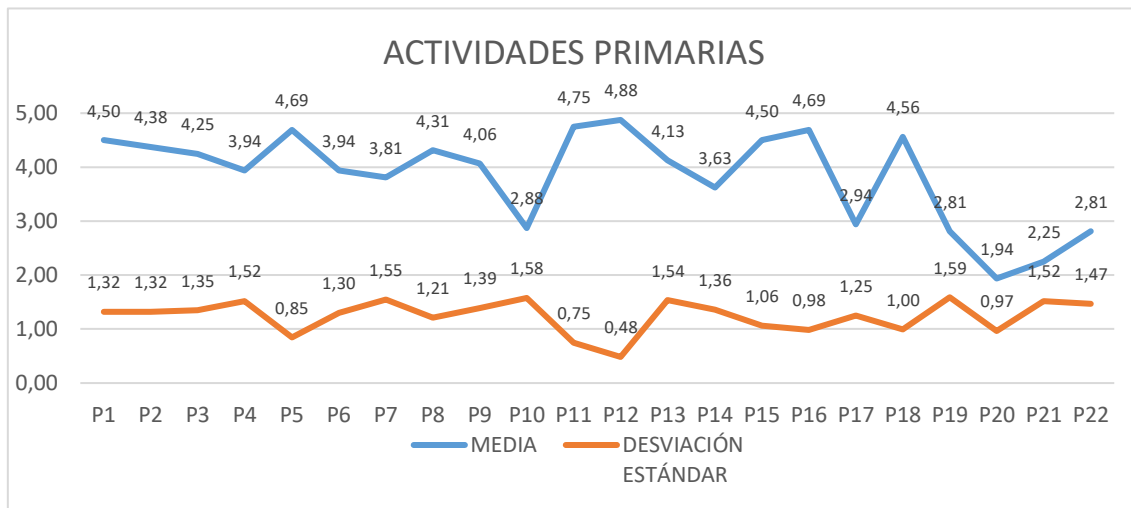
Los resultados de la evaluación de la cadena de valor empírica que ha llevado a cabo esta asociación se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Diagnóstico de cadena de valor de ASOPROPEMUVER (Actividades primarias)

	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
	MEDIA	
1. LOGÍSTICA INTERNA		
1.1. Control de entrada		
P1. ¿Aplican alguna metodología o método estandarizado para verificar la calidad de la materia prima (cangrejo) y los insumos?	4,50	1,32
P2. ¿Con qué frecuencia se aplica la metodología o método estandarizado?	4,38	1,32
P3. ¿Los datos de controles de calidad realizados a materias primas se registran sistemáticamente?	4,25	1,35
1.2. Almacén		
P4. ¿La Asociación o el socio destina un área específica, organizada y segura para almacenar la materia prima y otros materiales?	3,94	1,52
P5. ¿La clasificación, rotación y conservación de los materiales se realiza de manera eficiente?	4,69	0,85
P6. ¿Las existencias se clasifican y codifican para facilitar su identificación y uso?	3,94	1,30
1.3. Inventario		
P7. ¿La Asociación tiene establecidas políticas para gestionar el inventario de materia prima y e insumos?	3,81	1,55
P8. ¿La actualización del inventario se desarrolla con frecuencia y precisión?	4,31	1,21
1.4. Control de costos		
P9. ¿Se cuantifican y controlan los costos asociados al almacenamiento, deterioro o pérdida de la materia prima?	4,06	1,39
2. OPERACIONES		
P10. ¿Los procesos productivos están estandarizados y documentados?	2,88	1,58
P11. ¿La asociación cumple los tiempos y volúmenes de producción planificados?	4,75	0,75
P12. ¿La calidad de los productos se controla en cada etapa del proceso?	4,88	0,48
P13. ¿El uso de materiales durante la producción es eficiente y evita desperdicios?	4,13	1,54
3. LOGÍSTICA EXTERNA		
P14. ¿La asociación cuenta con mecanismos establecidos para entregar productos a clientes o intermediarios?	3,63	1,36
P15. ¿Las entregas se planifican con anticipación (rutas, tiempos, cantidades)?	4,50	1,06
P16. ¿Se registran y verifican todas las entregas realizadas?	4,69	0,98
4. MARKETING Y VENTAS		

P17. ¿La asociación implementa estrategias para promocionar sus productos (redes, ferias, catálogos)?	2,94	1,25
P18. ¿Existe una persona o comité responsable de ventas y atención al cliente?	4,56	1,00
P19. ¿Los precios se establecen considerando costos, mercado y valor percibido?	2,81	1,59
5. SERVICIO		
P20. ¿La asociación realiza seguimiento a los clientes después de la compra?	1,94	0,97
P21. ¿Se atienden reclamos o consultas de manera oportuna y organizada?	2,25	1,52
P22. ¿Se aplican mejoras en base a la retroalimentación de los clientes?	2,81	1,47

Figura 1: Media y desviación estándar de actividades primarias



Las actividades primarias de la cadena de valor muestran un desarrollo heterogéneo entre los eslabones analizados, esto es común en las OEPS, dado que los procesos de producción se fortalecen antes que las funciones formales de comercialización y de servicio y posventa (Porter, 1985; Mares, 2018).

Logística interna

Los datos obtenidos en el control de entrada evidencian promedios elevados (P1 = 4,50; P2 = 4,38; P3 = 4,25), esto muestra que la organización aplica métodos de verificación de calidad en el ingreso de materia prima y mantiene registrados los controles en cada fase del proceso. Porter (1985) sostiene que la logística interna es un eslabón clave para asegurar la calidad del producto final reduciendo los reprocesos. Sin embargo, las desviaciones estándar por encima de 1,30, muestran la falta de estandarización, que de acuerdo a Mares (2018), los emprendimientos asociativos artesanales pueden depender del conocimiento empírico de las asociadas, ya que aplican prácticas no homogéneas.

En el almacenamiento, los resultados son variados, en la clasificación y conservación de materiales se observa un desempeño alto y homogéneo ($P5 = 4,69$; $DE = 0,85$), la disponibilidad de áreas específicas y la codificación de existencias muestran valores medios ($P4$ y $P6 = 3,94$). Estos datos se pueden traducir a una gestión operativa funcional, pero con algunas limitaciones de infraestructura. Esta situación se da por la falta de recursos en las OEPS y poca gestión administrativa, restringiendo la inversión en espacios físicos y sistemas administrativos formales. Investigaciones recientes sobre OEPS indican que debido a la escasez de recursos, muchas de estas organizaciones deben hacer frente a dificultades para ampliar su infraestructura y mejorar la gestión interna, esto limita su competitividad y capacidad para acceder a beneficios institucionales (García y Chávez, 2025).

En cuanto al inventario la escasa aplicación de políticas ($P7 = 3,81$; $DE = 1,55$), muestra una actualización relativamente frecuente ($P8 = 4,31$), esta dualidad es consistente con lo indicado por Valenzuela y Delgado (2024) y Benitez y Lema (2025), ellos hacen referencia a que muchas organizaciones gestionan inventarios de forma reactiva sin normativas internas claras, debido a las limitaciones en recursos, capacidades técnicas y acceso a herramientas de gestión modernas, así también muestran que la gestión de inventarios clave para la competitividad dependen de métodos flexibles o tradicionales y no de solo sistemas formales.

Operaciones

Este eslabón evidencia el cumplimiento de tiempos y volúmenes de producción ($P11 = 4,75$) y control de calidad por etapas ($P12 = 4,88$) muestra alta eficiencia operacional, esto concuerda con investigaciones sobre emprendimientos sociales en el cual se prioriza la calidad del producto con principal fuente de valor. No obstante, la baja estandarización y documentación de procesos ($P10 = 2,88$; $DE = 1,58$) es una debilidad que se puede caracterizar de forma crítica. Según Porter (1985) la carencia de procesos documentados limita la replicabilidad y la mejora continua, esto es reiterativo en asociaciones de la EPS, en el cual el conocimiento se transmite de forma oral y práctica (Mares, 2018)

Logística externa

La gestión de entregas (P15 = 4,50) y el registro de las mismas ((P16 = 4,69), presentan desempeños altos, mostrando un control operacional adecuado, pero la existencia de mecanismos formales de distribución (P14 = 3,63) evidencia un nivel medio con dispersión significativa. Estos datos coinciden en investigaciones de Cruz y De Arruda (2024), quienes afirman que las OEPS responden de forma eficiente a la demanda, pero careen de sistemas logísticos estructurados que se dan por acuerdos informales o esfuerzos individuales.

Marketing, ventas y servicio

El marketing, ventas y servicio han generado resultados bajos, que en general se justifica con la literatura sobre cadenas de valor en los emprendimientos sociales, la poca aplicación de estrategias promocionales (P17 = 2,94) y la escasa definición de precios basados en costos o criterios técnicos (P19 = 2,81) evidencian una orientación con mayor enfoque productiva que comercial. Porter (1985), indica que estas actividades determinan ventajas competitivas; sin embargo, en la EPS suelen ser relegadas debido a limitaciones de capacidades técnicas y acceso a mercados (Coraggio, 2011).

Así también, el servicio posventa muestra los niveles más críticos (P20 = 1,94; P21 = 2,25), con una débil cultura de orientación al cliente. Mares (2018) indica que en estas asociaciones no integran el servicio como parte de su cadena de valor, percibiéndolo como una actividad secundaria, lo que limita la fidelización y el aprendizaje organizacional.

En la tabla 3 se presenta el diagnóstico de la cadena de valor de las actividades secundarias.

Tabla 3. Diagnóstico de cadena de valor de ASOPROPEMUVER (Actividades secundarias)

6. INFRAESTRUCTURA			
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	P23. ¿La asociación cuenta con instalaciones adecuadas para la producción y almacenamiento?	3,50	1,22
	P24. ¿Los equipos y herramientas están en buen estado y disponibles cuando se necesitan?	5,00	0,00
	P25. ¿Existe una gestión administrativa que documente procesos administrativos (registros, planificación, actas)?	4,44	1,32
7. RECURSOS HUMANOS			
	P26. ¿Los socios conocen con claridad sus funciones y responsabilidades?	4,88	0,48

P27. ¿La asociación gestiona capacitaciones para mejorar habilidades técnicas y organizativas?	3,19	1,42
P28. ¿Las decisiones se toman de forma participativa y equitativa?	4,94	0,24
P29 ¿La asociación realiza asambleas con sus socios?	5,00	0,00

8. DESARROLLO TECNOLÓGICO

P30. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas básicas para apoyar la gestión (inventarios, ventas, registros)?	2,31	1,57
P31. ¿La asociación evalúa e incorpora nuevas tecnologías en el área administrativa y operativa?	1,81	1,33

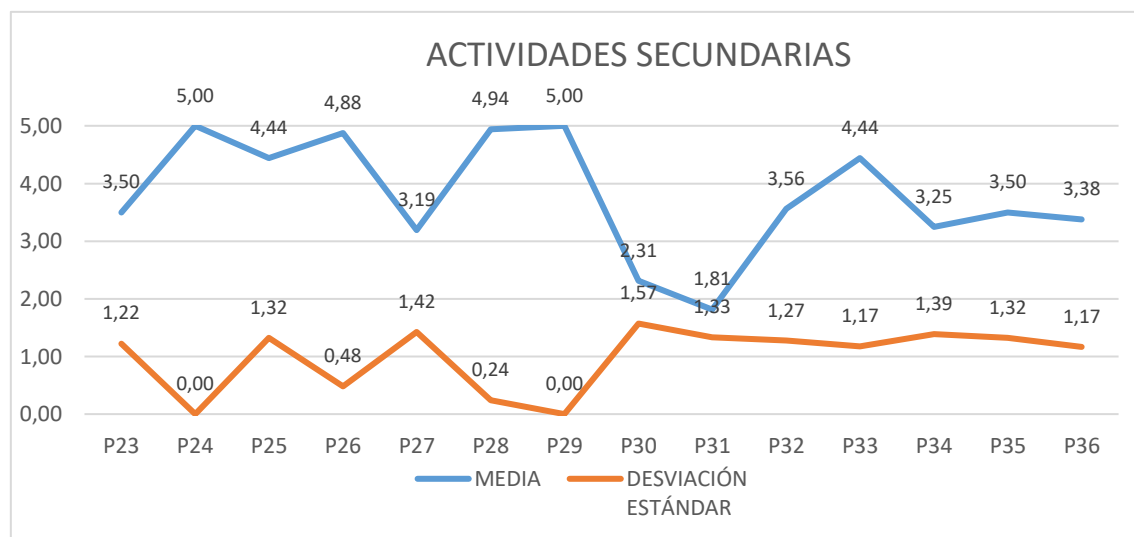
9. COMPRAS

P32. ¿Existen procesos organizados para comprar insumos y seleccionar proveedores?	3,56	1,27
P33. ¿Se mantienen registros de compras y abastecimiento?	4,44	1,17

10. COMUNIDAD (Enfoque asociativo solidario — Mares, 2018)

P34. ¿Los socios aportan recursos y trabajo de forma equitativa para las actividades comunes?	3,25	1,39
35. ¿La asociación mantiene relaciones de colaboración con la comunidad local?	3,50	1,32
36. ¿Las decisiones contemplan el impacto social y cultural de las actividades productivas?	3,38	1,17

Figura 2: Media y desviación estándar de actividades secundarias



Infraestructura

Los datos obtenidos en esta actividad, ha generado un nivel medio en la adecuación de instalaciones para producción y almacenamiento (P23 = 3,50), con una desviación estándar moderada, esto se debe a las percepciones de cada socia. Estudios de Coraggio (2016) mencionan que estas organizaciones operan con infraestructuras adaptadas o compartidas, por lo tanto, genera limitaciones en la eficiencia logística, aunque no impide el funcionamiento productivo.

En cuanto a los equipos y herramientas disponibles ($P24 = 5,00$; $DE = 0,00$) generan una fortaleza para esta organización, considerando que han recibido apoyo externo para el equipamiento adecuado, también es necesario mencionar que la gestión de activos es un elemento clave para garantizar la continuidad de las actividades. Mares (2018), ratifica que en las OEPS el uso colectivo y el cuidado de herramientas es más eficiente que la inversión en infraestructura física, así también un elemento esencial es la cultura de las personas.

La gestión administrativa documentada ($P25 = 4,44$) refleja avances en la formalización institucional, en investigaciones de Defourny y Nyssens (2017) mencionan que la documentación de procesos administrativos permite fortalecer la gobernanza, transparencia y acceso a financiamiento sobre todo en emprendimientos sociales.

El eslabón de recursos humanos evidencia un desempeño sólido, claridad de funciones ($P26 = 4,88$), toma de decisiones participativa ($P28 = 4,94$) y realización permanente de asambleas ($P29 = 5,00$) hacen notorio una dirigencia democrática, y coherente con los principios de la EPS (Coraggio, 2011). No obstante, la gestión de capacitaciones ($P27 = 3,19$), presenta un nivel medio con elevada dispersión, mostrando una debilidad estructural.

Desarrollo tecnológico

Los ítems evaluados en este eslabón presentan los valores más bajos del bloque secundario ($P30 = 2,31$; $P31 = 1,81$) generando por consiguiente desviaciones estándar elevadas, interpretando estos datos se obtiene una baja adopción de herramientas tecnológicas y una escasa evaluación de innovaciones administrativas y operativas. Porter (1985) hace referencia a que la tecnología funciona como soporte transversal de la cadena de valor.

Compras

En este elemento, los resultados muestran un desempeño medio en la existencia de procesos organizados para adquirir insumos ($P32 = 3,56$), comparado con un nivel alto en el registro de compras y abastecimiento ($P33 = 4,44$), así también se observa una escasa planificación estratégica.

Comunidad:

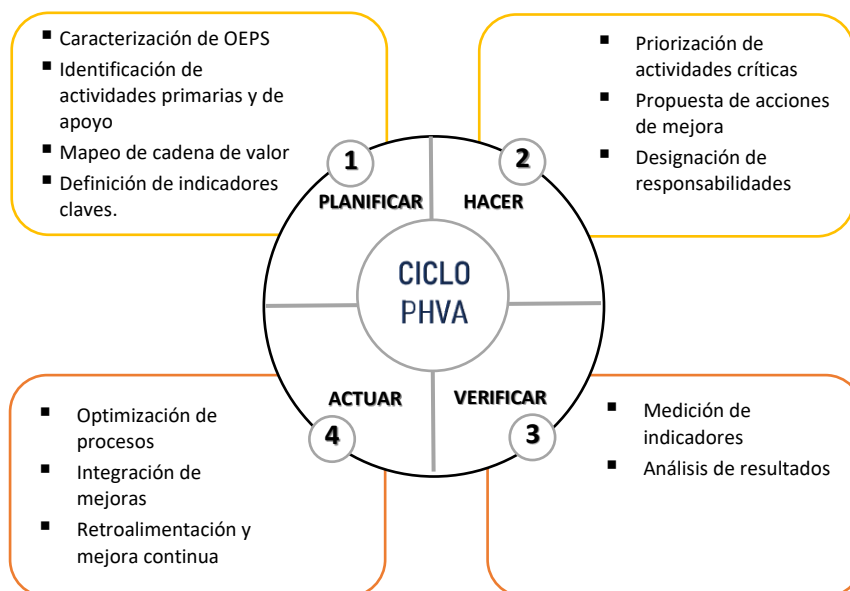
Este componente se ha incluido en el estudio por su alto valor social en las OEPS, que conforme al enfoque asociativo y solidario propuesto por MARES (2018), presenta valores medios ($P34 = 3,25$; $P35 = 3,50$; $P36 = 3,38$), generando una orientación social presente, pero no plenamente integrado a la gestión productiva. Estudios recientes sobre emprendimientos sociales evidencian que, si bien estas organizaciones reconocen la importancia del impacto social como parte central de su misión, su medición rara vez se incorpora de manera sistemática en los procesos de gestión y toma de decisiones estratégicas.

En muchos casos, los emprendimientos sociales no emplean metodologías formales para medir su impacto social, debido principalmente a limitaciones de recursos financieros, capacidades técnicas y herramientas de gestión adecuadas (Acero y Caballero, 2025). Desde el contexto de la EPS Mares (2018) hace referencia a que la cadena de valor incorpora dimensiones sociales, comunitarias y culturales, independientemente de la eficiencia económica. Este aporte coincide con Coraggio (2011) sosteniendo que uno de los principales desafíos de las asociaciones solidarias está en articular el valor económico con el valor social.

Generación de procedimiento para la creación y evaluación de una cadena de valor para OEPS

Para la generación del procedimiento en la creación de una cadena de valor, aplicada específicamente en Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (OEPS) se articuló el ciclo PHVA de Deming como elemento de mejora continua, como elemento teórico principal se utilizó la cadena de valor de Porter (1995) en cuanto a la estructura de actividades primarias y de apoyo, así también como autor referente de la Economía Social y Solidaria (ESS) y sus aportes a la adaptación de cadena de valor a organizaciones pequeñas, asociativas y comunitarias a Mares (2028), en la figura 3 se esquematiza el procedimiento para la creación de una cadena de valor.

Figura 3. Procedimiento para la creación y evaluación de una cadena de valor para OEPS con enfoque de mejora continua.



El procedimiento para la creación y evaluación de una cadena de valor se describe en la tabla 4, ubicando el objetivo, actividades, elementos a considerar en cada actividad y el resultado que se espera.

Tabla 4. Procedimiento para la creación de una cadena de valor

FASE	Objetivo	Actividades	Elementos a considerar en cada actividad.	Resultado esperado
1. Planificar	Realzar un diagnóstico que aporte a la estructuración de la cadena de valor.	Caracterización de OEPS	- Tipo de actividad de la OEPS, - Número de socios y aspectos demográficos. - Principios de EPS. - Mercado objetivo.	Cadena de valor estructurada y alineada a los principios de la EPS que rigen a las OEPS.
		Identificación de actividades primarias y de apoyo	- Actividades primarias - Abastecimiento de insumos. - Producción o servicios. - Almacenamiento y logística. - Comercialización y ventas. - Servicio al cliente y postventa. - Actividades de apoyo. - Gestión administrativa. - Gestión financiera. - Gestión de capital humano. - Infraestructura. - Tecnología. - Compras. - Alianzas estratégicas (nacionales o internacionales).	
		Mapeo de cadena de valor	- Representación gráfica. - Identificación de responsables. - Detección de cuellos de botella.	
		Definición de indicadores claves.	- Costos. - Tiempo.	

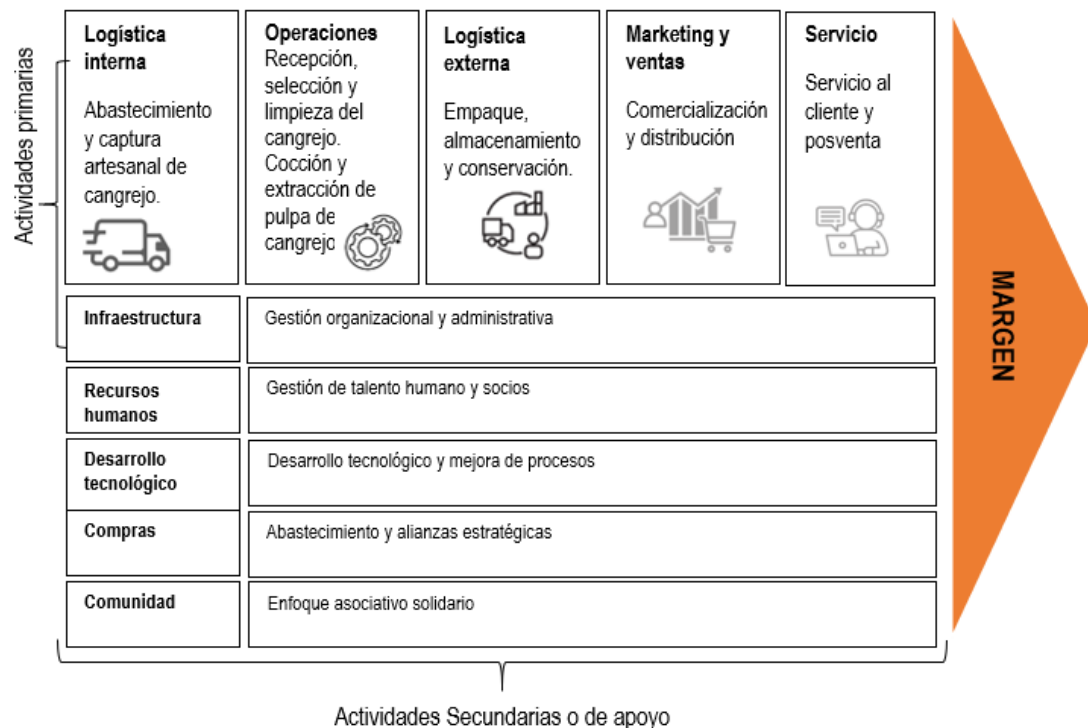
			- Calidad. - Nivel de participación de la OEPS. - Valor social generado.	
2. Hacer	Aplicar mejoras en la cadena de valor	■ Priorización de actividades críticas	Identificación de las actividades que generan mayor valor económico y social. Identificación de procesos con mayor impacto en costos.	Cadena de valor con mejoras operativas y organizativas
		■ Propuesta de acciones de mejora	Mejora de procesos productivos. Mejora en la integración de socios. Fortalecimiento de la comercialización con enfoque asociativo. Vinculación de prácticas solidarias.	
		■ Designación de responsabilidades	Establecimiento de roles dentro de la OEPS. Participación democrática.	
3. Verificar	Evaluar el funcionamiento de la cadena de valor para las OEPS.	■ Medición de indicadores	Realización de análisis comparativo antes y después de la implementación. Evaluación de eficiencia y aporte al valor social.	Desempeño real de la cadena de valor para OEPS.
		■ Análisis de resultados	Identificación de actividades que generan mayor valor. Identificación de procesos ineficientes o no alineados con EPS.	
4. Actuar	Consolidar la cadena de valor para su sostenibilidad	■ Optimización de procesos	Corrección de fallas. Estandarización de buenas prácticas.	Cadena de valor sostenible, adaptable a la mejora continua.
		■ Integración de mejoras	Integración de reglamentos internos. Capacitación continua de socios.	
		■ Retroalimentación y mejora continua	Reinicio de ciclo PHVA.	

Esta descripción está basada en Michael Porter como referente del análisis de la cadena de valor, articulada con el enfoque práctico de Mares (2018) y el ciclo de PHVA que estructura, implementa y mejora la forma continua de los procesos productivos y organizacionales en las OEPS; esta integración metodológica enfatiza la generación de valor económico y el fortalecimiento del valor social, como también la participación activa de los socios y la sostenibilidad territorial.

Propuesta de cadena de valor

La cadena de valor que se propone está dirigida a la Asociación De Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER), dedicada a la extracción y comercialización de pulpa de cangrejo, está basada en la estructura de Porter (actividades primarias y actividades de apoyo) con la integración del enfoque a nivel práctico de Mares (2018) que adapta la cadena de valor a emprendimientos de la ESS, trabajo asociativo y generación de valor social. Cabe recalcar que esta es aplicable a toda organización de la misma naturaleza, misma que se presenta en la figura 4.

Figura 4: Propuesta de cadena de valor, con base a Porter (1985) y Mares (2018).



Una vez estructurada la cadena de valor se procede a describir los elementos que contiene, adicionando el valor que se pretende generar en cada uno de ellos.

1. Actividades primarias

LOGÍSTICA INTERNA

Abastecimiento y captura artesanal de cangrejo: Se recolecta de forma artesanal el cangrejo rojo y azul con el uso de técnicas tradicionales que promuevan el cuidado del manglar, considerando que la selección inicial del cangrejo esté con los estándares adecuados para su captura.

Valor que se genera:

- Conservación y protección del ecosistema.
- Rescate de saberes ancestrales.
- Participación equitativa de las asociadas.

OPERACIONES

Recepción, selección y limpieza del cangrejo: Se recepta el cangrejo en el lugar de procesamiento que cumpla las condiciones para garantizar la calidad e

inocuidad del producto, posteriormente se clasifica por tamaño, se lava y prepara para la cocción.

Valor que se genera:

- Garantía e inocuidad.
- Reducción de desperdicios.
- Proceso artesanal estandarizado.

Cocción y extracción de pulpa: Se cocina el cangrejo de forma controlada de acuerdo a los requisitos o fórmulas empleadas por la organización, se retira el caparazón y se extrae la pulpa eliminando los residuos no aptos.

Valor que se genera:

- Valor agregado al producto.
- Calidad diferenciada por proceso artesanal y semi-industrial.

LOGÍSTICA EXTERNA

Empaque, almacenamiento y conservación: Se realiza el pesaje de la pulpa de cangrejo, se realiza el empaque al vacío y se ingresa a refrigeración o congelación.

Valor que se genera:

- Aumenta la vida útil del producto.
- Cumplimiento de normativas sanitarias.
- Acceso a nuevos mercados.

MARKETING Y VENTAS

Comercialización y distribución: Se realiza la venta directa a restaurantes, mercados locales y ferias. Así también se busca la realización de comercialización asociativa, la negociación colectiva de precios apoyados en comercio justo.

Valor que se genera:

- Márgenes económicos considerables a favor de la asociación.
- Posicionamiento del producto a nivel local.
- Fortalecimiento del a marca asociativa.

SERVICIOS

Servicio al cliente y posventa: Se realiza el seguimiento al cliente para mejorar su experiencia, así también contempla la atención de reclamos y fidelización.

Valor que se genera:

- Confianza al consumidor.
- Relación comercial con enfoque sostenible.

2. Actividades de apoyo

INFRAESTRUCTURA

Gestión organizacional y administrativa: La asociación deberá contar con una planificación solidaria, un control financiero básico que le permita tener control de sus recursos, y un control de la gestión documental y legal.

Valor que se genera:

- Gobernanza participativa.
- Transparencia y equidad interna

RECURSOS HUMANOS

Gestión del talento humano y socios: Se gestionará capacitación en buenas prácticas de manipulación, con una distribución equitativa del trabajo, fortaleciendo el liderazgo femenino.

Valor que se genera:

- Empoderamiento del género femenino en el ámbito económico.
- Desarrollo de capacidades locales.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Desarrollo tecnológico y mejora de procesos: Se incorpora de forma progresiva de equipos y maquinarias para el desarrollo efectivo en los procesos de conservación, contribuyendo a la innovación y presentación mejora del producto.

Valor que se genera:

- Incremento de productividad.
- Reducción de pérdidas del producto.

COMPRAS

Abastecimiento y alianzas estratégicas: Se realizará la compra de insumos de forma conjunta en mayor volumen, haciendo alianza con pescadores, municipios locales y entidades de apoyo, como también acceder a programas de fomento productivo.

Valor que se genera:

- Economía solidaria y cooperación territorial.

COMUNIDAD

Enfoque asociativo solidario: La participación será activa y equitativa de las socias en todas las actividades productivas y organizativas, fortaleciendo relaciones de cooperación con la comunidad a la que pertenecen. Incorporar el enfoque social y cultural en la toma de decisiones productivas y comerciales, promoviendo prácticas de reciprocidad.

Valor que se genera:

- Fortalecimiento del capital social y sentido de pertinencia.
- Sostenibilidad social.
- Generación de valor social y cultural a la cadena de valor productiva.

Desde el enfoque de Mares (2018) la comunidad es parte de un proceso transversal de la cadena de valor en las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria, dando paso a la integración el valor social y cultural con la gestión productiva. Mientras que el enfoque de Porter (1985) las actividades de apoyo son orientadas a la eficiencia interna, en este sentido la actividad comunidad refuerza la sostenibilidad social y contribuye de forma directa a la eficiencia y continuidad de actividades productivas.

Discusión

Los resultados obtenidos, dejan en evidencia que la Asociación de Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER), tienen una cadena de valor desarrollada de manera empírica, caracterizada por fortalezas importantes en los eslabones productivos y organizativos, con debilidades en comercialización y seguimiento al cliente como también en la adopción de tecnología, este patrón de comportamiento se relaciona con estudios de Pérez et al. (2025) donde señalan que las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) priorizan los procesos productivos sobre las estrategias del mercado, limitándolas en la competitividad y escalabilidad.

Así mismo el diagnóstico refleja que la logística interna y las operaciones tienen un desempeño elevado, en el control de calidad, cumplimiento de pedidos y tiempos de producción. Estos resultados corroboran que la generación de valor económico en la asociación se sustenta en el conocimiento tácito y la experiencia empírica, aunque la carencia de procesos formalizados y estandarización limitan la mejora continua y la eficiencia organizacional, esta situación es evidente en estudio de Servin et al. (2025) destacando que la ausencia de sistemas de gestión debidamente estructurados son una de las principales restricciones en las asociaciones solidarias.

Los eslabones de marketing, ventas y servicio posventa evidencian niveles más bajos de desempeño, mostrando una débil orientación al mercado y una limitada capacidad para generar valor a partir de la relación con los clientes. Estudios recientes sobre emprendimiento social indican que las organizaciones que generan un alto valor social, pueden carecer de estrategias comerciales y de posicionamiento que les permitan ser competitivos en mercados amplios y dinámicos (Alzate et al., 2024).

Así también, las actividades secundarias presentan una gobernanza sólida basada en principios democráticos y participativos, alineada con los fundamentos de la ESS. No obstante, investigaciones actuales señalan que la gobernanza participativa, aunque constituye una fortaleza, resulta insuficiente si no se acompaña de planificación estratégica, incorporación tecnológica y mejora

de la gestión (Moreira et al., 2024). Es así que la propuesta de un procedimiento metodológico basado en la cadena de valor, adaptado al enfoque de la ESS e integrado con herramientas de mejora continua, se configura como una alternativa viable para fortalecer tanto el desempeño económico como la creación de valor social de ASOPROPEMUVER, promoviendo su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

4. CONCLUSIONES

Este estudio dio cumplimiento al objetivo propuesto de analizar la cadena de valor de la Asociación de Producción Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras El Verdúm (ASOPROPEMUVER), identificando sus fortalezas y debilidades en cada uno de sus eslabones. Estos resultados revelaron que la asociación presenta un buen desempeño en las actividades primarias relacionadas con la logística interna y las operaciones, se fundamenta en la experiencia empírica y el compromiso de sus socias.

La investigación permitió verificar las limitaciones estructurales en los procesos de comercialización, atención al cliente, adopción tecnológica y formalización de la gestión. Este diagnóstico permitió comprender cómo se genera el valor económico y social dentro de la asociación, acentuando la necesidad de fortalecer los eslabones estratégicos para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Por lo tanto, el análisis desarrollado genera una base técnica y metodológica válida para la formulación de propuestas orientadas a optimizar la gestión integral de la cadena de valor, en coherencia con los principios de la Economía Social y Solidaria.

REFERENCIAS

- Acero Hilaes, A. A., & Caballero Puell, E. (2025). *Caracterización de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos del entorno de Kunan* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/30500>
- Alcívar Meza, A. M., & Zambrano Montesdeoca, J. L. (2022, 11 21). Análisis de la cadena de valor de las microempresas de industria artesanal en Manabí. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA*

- YACHASUN, 6 (11)(Edición especial noviembre 2022), 222–240.
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/298>
- Alzate, P., Mejía-Giraldo, J. F., Jurado, I., Hernandez, S., & Novozhenina, A. (2024). Research perspectives on youth social entrepreneurship: Strategies, economy, and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00410-7>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Registro Oficial No. 444*, 10 de Mayo 2011 Normativa: Vigente Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 311, 16-V-2023 LE. Retrieved June 8, 2025, from SEPS: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/LOEPS.pdf>
- Avalos Reyes, J., Cepeda Silva, P., Costales Montenegro, R., & Slusarczyk Antosz, M. (2022). Las Cadenas de Valor con Enfoque de Economía Popular y Solidaria y su Contribución al Desarrollo Económico Rural. Caso Cadena de la Papa en Riobamba. Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8354952>
- Benitez Pincay, L. J., & Lema Cachinell, B. M. . (2025). Modelos y prácticas de control de inventarios: Una aproximación desde la gestión de microempresas y organizaciones comunitarias. *Prohominum*, 7(3), 394–404. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0377>
- Castillo Pineda, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. *Repositorio Institucional UMNG*. <https://repository.umng.edu.co/items/29885b32-4635-4046-b6a0-c40f2fcb9bec>
- Coraggio, J. (2011). ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA El trabajo antes que el capital. https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5448/resource_files/Coraggio_ESS_Trabajo_antes_que_capital.pdf
- Cruz, L., y De Arruda Ignacio, P. S. (2024). *From linear to circular: A novel approach of integration of blockchain in agri-food chains and the SCOR model oriented to logistics, reverse and sustainable development goals* (Preprint). Preprints.org. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.0722.v1>
- Cuadrado Sánchez, G., Ordóñez Parra, J., Buitrago Mejia, A., Tinto Arandes, J., & Velasteguí López, E. (2022). La asociatividad un modelo de gestión alternativo de desarrollo en el sector artesanal Ecuador. *Universidad Y Sociedad*, 14(S6), 642–650. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3495>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>

- Delgado-Loor, A. Y., & Zambrano-Montesdeoca, J. L. (2024). Los factores de competitividad empresarial en los emprendimientos productivos artesanales de la ciudad de Portoviejo (Ecuador). *MQRInvestigar*, 8(1), 5934–5957. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.5934-5957>
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021, Junio 14). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1-25. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5209/REVE.75566>
- García Ibarra, V. J., y Chávez Rosero, J. R. (2020). Análisis de las necesidades de las organizaciones de la economía popular y solidaria de la zona 1. *SATHIRI*, 15(1), 36-50. <https://doi.org/10.32645/13906925.929>
- González Mesa, O., Pozo Contrera, J., Gómez Quintana, I., & Hidalgo Castro, Y. (2022, Abril 30). La cadena de valor como una herramienta de gestión para la producción de arroz consumo. *SciELO*, 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8441757>
- Juez Cabezas, J. Y. (2017). Implementación de un modelo de negocio aplicado a la Asociación de Artesanías TROPITAGUA perteneciente al cantón Rocafuerte, para la exportación de productos no tradicionales. *Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)*. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/208>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo de Población y Vivienda 2022*. www.ecuadorencifras.gob.ec
- León Serrano, L. A. (2019). Economía Popular y Solidaria: Base para el Desarrollo Asociativo y Buen Vivir. *Revista ESPACIOS*, 40, 25. https://www.revistaespacios.com/a19v40n14/19401425.html?utm_source=chatgpt.com#uno
- MARES. (2018). Cadenas de valor: guía didáctica y ejemplos. Mares Madrid. <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/materiales/cadenas-valor.html>
- Merizalde Véliz, D. C., Recalde Aguilar, L. M., Maldonado Castro, Á. B., & Moreno Suquilanda, E. A. (2023). Economía social: enfoque socio económico del Ecuador: Social economy: socio-economic approach of Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 196–209. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.604>
- Moreira-Menéndez, M., Pico-Saltos, R., & Zambrano, C. E. (2024). Internationalisation of non-financial social and solidarity economy cooperatives: Case study in Ecuador. *Future Business Journal*, 10(1), 54. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00339-z>
- Otero, G., & Mejía, R. (2020). Análisis de la evolución de la economía popular y solidaria a través de las modificaciones en su marco regulatorio. *Revista*

- Central De Sociología*, 11(11), 128-149.
<https://centraledesociologia.cl/index.php/rcs/article/view/114>
- Pérez Hernández, D. M., Ramón-Hernández, P., y Jiménez-Rodríguez, D. J. (2025). La cadena de valor y la economía social y solidaria de la actividad artesanal como parte del turismo alternativo: una revisión sistemática de la literatura. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 23(2), 523–537. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2025.23.035>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York, USA: The Free Press, ISBN 0-684-84146-0.
- Sánchez Tobar, A., Ortega Gavilánez, E., Rivera Badillo, P. L., & Moya Pinta, D. A. (2022). De una Economía Popular y Solidaria rumbo a una Economía Social y Comunitaria: Ecuador como caso de estudio. *REVISTA ECONOMÍA Y POLÍTICA*, 36, 79–96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.25097/rep.n36.2022.06>
- Servin, J. L., Hernández, A. O., Andrade, M. L., Vargas, R. R., Mendez, N. L., & Rocha, K. O. (2025). Indicator Development for Measuring Social Solidarity Economy. *Social Sciences*, 14(6), 329.
<https://doi.org/10.3390/socsci14060329>
- Superintendencia de Compañías. (2025). *Caracterización del sector Popular y Solidario*. Retrieved Junio 8, 2025, from Superintendencia de Compañías: <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/1/17>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Conoce qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS) - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Retrieved Mayo 21, 2025, from SEPS: <https://www.seps.gob.ec/institucion/conoce-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps/>
- Valenzuela Velasco, C. ., Benalcázar Dalfo, G. ., & Delgado Saeteros, Z. . (2024). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *Prohominum*, 6(2), 193–204.
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0242>