

# 41

Fecha de presentación: Junio, 2018  
Fecha de aceptación: Julio, 2018  
Fecha de publicación: Octubre, 2018

## DISEÑO

DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### DESIGN OF A VALUE CHAIN MODEL FOR SMES IN THE CITY OF GUAYAQUIL

MSc. Christian Josuepht Moreno Rodríguez<sup>1</sup>

E-mail: [christian.morenorod@ug.edu.ec](mailto:christian.morenorod@ug.edu.ec)

MSc. Dayse María Cevallos Villegas<sup>1</sup>

E-mail: [dayse.cevallosv@ug.edu.ec](mailto:dayse.cevallosv@ug.edu.ec)

MSc. Nick Israel Balseca Villavicencio<sup>1</sup>

E-mail: [nick.balsecav@ug.edu.ec](mailto:nick.balsecav@ug.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 301-312. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

#### RESUMEN

Las transformaciones en la política socioeconómica y general del Ecuador, y el entorno internacional, han marcado inevitables cambios en la gestión y proyección empresarial de las pequeñas y medianas empresas. El presente trabajo investigativo está encaminado al diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil, el cual está basado en un estudio teórico de modelos propuestos en la literatura y a un componente de análisis experiencial. Para el desarrollo del modelo propuesto se consideraron las principales características y especificidades del territorio, de forma tal, que se puedan solucionar deficiencias presentes en el tejido empresarial y se contribuya a su perfeccionamiento en sentido general. Este modelo servirá como guía para la mejora de los procesos internos, garantizando el perfeccionamiento y la continuidad empresarial del negocio.

**Palabras clave:** Cadena de valor, Modelo, PYMES.

#### ABSTRACT

The transformations in the socioeconomic and general policy of Ecuador, and the international environment, have marked inevitable changes in the management and business projection of small and medium enterprises. This research work is aimed at the design of a value chain model for SMEs in the city of Guayaquil, which is based on a theoretical study of models proposed in the literature and a component of experiential analysis. For the development of the proposed model, the main characteristics and specificities of the territory were considered, in such a way that deficiencies presented in the business can be solved and they could contribute to their improvement in a general sense. This model will serve as a guide for the improvement of internal processes, guaranteeing the improvement and continuity of business.

**Keywords:** Value chain, model, SMEs.

## INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de globalización, las dificultades asociadas a la crisis económica y financiera a escala mundial unido a las políticas propias de cada país, donde muchas veces se entorpece el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se hace necesaria la búsqueda de alternativas y soluciones que permitan desarrollar y aumentar los niveles de producción y calidad en los servicios. La tendencia hacia la fusión de negocios crece cada vez más con mayor fuerza, mientras que existe una real desigualdad en la competencia, donde las transnacionales y poderosas empresas dominan el mercado. Frente a esta realidad, es donde la colaboración entre actores en una cadena y la visión común que comparten para los negocios se traduzcan rápidamente en factores de éxito. Cuanto más vinculados se encuentren los actores principales y cuanto más mecanismos de colaboración les unan a otros actores de la cadena, mayor será la posibilidad de sobrevivir y avanzar hacia procesos de desarrollo económico sostenido (Ponte & Ewer, 2009).

En el contexto nacional ecuatoriano, las empresas pueden aprovechar las perspectivas de los mercados especializados de producto; en estos mercados tienen ventajas competitivas frente a las grandes empresas. Sin embargo, a menudo, estas empresas carecen de capacidades técnicas, gerenciales y financieras para cumplir con los requerimientos. Los esfuerzos se dirigen hacia la integración vertical (expansión desde la producción hacia la transformación y/o comercialización); además de la eliminación de diferentes eslabones, principalmente relacionados con la intermediación.

El concepto de cadena de valor se ha desarrollado para responder a la necesidad que las empresas del territorio cumplan con las exigencias de la demanda de productos especializados de alta calidad, así como la elevación de sus principales indicadores y un mejoramiento continuo.

La cadena de valor se define como la red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva. La red estratégica implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios e invertir tiempo y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales (Dahlström & Ekins, 2007).

El objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de la cooperación, comunicación y coordinación. La cadena de valor ofrece reducir los costos de transacción, para lograr más seguridad en las relaciones comerciales y mayor acceso a nuevas tecnologías de producción, información y comunicación.

El análisis de la cadena de valor ha surgido desde la década de 1990 como una nueva herramienta metodológica para comprender la dinámica de la globalización económica y el comercio internacional; se ha basado en el análisis de las "cadenas de valor", donde la oferta de insumos, producción, el comercio y el consumo o la eliminación se expresa y (al menos en cierta medida) coherentemente (Bolwig, et al., 2010) El uso del análisis de la cadena es un término que se ha usado con un enfoque en "vertical" las relaciones entre compradores y proveedores y el movimiento de un bien o servicio del productor al consumidor (Riisgaard, Bolwig, Matose, Ponte, Du Toit & Halberg, 2008).

Finalmente, se puede decir que el objetivo fundamental de las cadenas de valor es la búsqueda, actuación y mejoramiento integral de los componentes social, ambiental, jurídico-legal y económico-financiero de las entidades las cuales los apliquen, teniendo en cuenta la situación internacional y el ámbito regional teniendo en cuenta sus propias especificidades y competencias. El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo que impulse, optimice y corrija las deficiencias presentes en las Pymes de Guayaquil en el marco y contexto actual con una economía complicada y cambiante, además de una gran competencia y feroz lucha por dominar el mercado.

Debido a la dificultad para conseguir información confiable sobre las Pymes en Ecuador y más específicamente en Guayaquil; la investigación considerará aquellas empresas que cumplan la clasificación de acuerdo al número de empleados, valor bruto en ventas anuales y el valor en activos totales (Sampéregui, 2010).

En este sector empresarial hay presentes deficiencias y muy en especial con el carácter limitado de sus objetivos, los cuales están fundamentalmente enfocados al aumento de la producción o los servicios, mejores resultados económicos o su consolidación; obviando en muchos casos la importancia de estas entidades para el futuro de la región. Sumado a estas deficiencias se puede constatar la inexistencia o carencia de un modelo, o estrategia incluso acciones e indicadores de un instrumento que permita el mejoramiento paulatino, así como su incremento de valor y un correcto y adecuado funcionamiento en todas sus actividades.

Por lo anteriormente expuesto se considera como necesario el diseño de un modelo de cadena de valor para PYMES en la ciudad de Guayaquil. Si se diseña un modelo de cadena de valor para las pequeñas y medianas empresas, entonces se mejorarán sus procesos y actividades de forma general permitiéndoles solucionar sus principales deficiencias.

Aunque la investigación representa un modelo de cadena de valor, no constituye un instrumento de obligatoria utilización, sus componentes y elementos pueden adaptarse o cambiarse de acuerdo a las propias características de las empresas. No es específico para una entidad de un sector específico sino que puede ser utilizado por diferentes sectores como los servicios, la agricultura y pesca, industria manufacturera, minería, transporte, entre otros.

A pesar de todos los problemas y las trabas que impiden el adecuado desarrollo de la actividad de las Pymes, no queda duda que existe un gran potencial en estas empresas debido a que constituyen un elemento clave para la generación de empleo en Guayaquil.

## DESARROLLO

Las Pymes son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Las pequeñas y medianas empresas se clasifican de acuerdo a los diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes: (a) Comercio al por mayor y al por menor, (b) Agricultura, silvicultura y pesca, (c) Industrias manufactureras, (d) Construcción, (e) Transporte, almacenamiento, y comunicaciones, (f) Bienes inmuebles y

servicios prestados a las empresas, y (g) Servicios comunales, sociales y personales (Ecuador. Servicio de Rentas Internas, 2014).

Las pequeñas y medianas empresas en América Latina han sido objeto a lo largo de las últimas décadas de una gran cantidad de estudios e investigaciones. Su creciente importancia en los procesos de desarrollo económico y social de los países de la región se debe fundamentalmente a su contribución al empleo. A manera de ejemplo, en el caso de Centroamérica el empleo asalariado en empresas es menor al 56%, y de ese porcentaje, algo más del 60% corresponde a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el Ecuador la clasificación de las Pymes se lo ha realizado de acuerdo al número de trabajadores, valor bruto en ventas anuales y el valor en activos totales, lo cual se basa en el "Registro Oficial N° 335" del martes 7 de diciembre del 2010, en donde se publicó la clasificación de las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la normativa dictada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en su Resolución 1260. La Legislación Nacional acogió la siguiente clasificación de las Pymes, la cual se indica en la tabla; donde se puede observar que en el país las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se han clasificado de acuerdo al número de empleados, valor bruto en ventas anuales y por el valor en activos totales (Sampértegui, 2010).

Tabla 1. Clasificación de las Pymes de acuerdo al número de empleados, valor bruto en ventas anuales y el valor en activos totales.

Clasificación	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
No. de Empleados	1 a 9	10 a 49	50 a 199	Mayor que 200
Valor Bruto en Ventas Anuales	Pequeñas	De 100 Mil A 1 Millón	De 1 Millón A 5 Millones	Más de 5 Millones
Valor de los Activos Totales	Menor que 100 Mil	De 100 Mil A 750 Mil	De 750 Mil A 4 Millones	Más de 4 Millones

En el Ecuador la actividad de las Pymes es de gran relevancia para la economía del país, porque son empresas que por su estructura tienen la facilidad para adaptarse a los diferentes cambios de capital que se puedan presentar. Además las pequeñas y medianas empresas crean fuentes de empleo, aumento de la productividad e ingresos y como consecuencia un alto beneficio social.

En el Ecuador existen más de 16 mil pequeñas y medianas empresas, además el ingreso anual por concepto de empresas medianas es un promedio de USD 2.5 millones y por empresas pequeñas es de USD 451 341 cada año. El valor de 4 661 (34,96%) corresponde a empresas medianas y 871 (65,04%) son empresas pequeñas, de las cuales Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de Pymes. En Pichincha

se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las Pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. En la actualidad en el Ecuador el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes, estas compañías aportan más del 25% del producto interno bruto (PIB) no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la población económicamente activa (PEA) (Ekos Negocio, 2013).

La mayoría de las Pymes están ubicadas en las dos grandes ciudades: Quito y Guayaquil, el 48% del total se encuentra en la capital, y el 37% en el puerto principal. El número restante se esparce en forma reducida por varias

provincias del país, entre las que se puede nombrar Azuay (5%), El Oro (3%), Manabí y Tungurahua (2% cada una).

En cuanto a la participación en cadenas globales de valor, ya sea como exportadores o como importadores o como productores ya sea el caso, todos los países de la región están vinculados directa o indirectamente a diferentes cadenas lideradas por empresas productoras o por grandes comercializadoras y distribuidoras. Sin embargo, en general, la calidad de la inserción en cadenas de valor globales es baja. Un gran número de países se ha insertado en cadenas globales de valor como subcontratadas para tareas intensivas en trabajo y/o recursos naturales. Es el caso de la industria de maquila en países como México, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, República Dominicana, entre otros cuyos gobiernos crearon incentivos para atraer inversión extranjera directa en sectores como el textil y el electrónico (Prochnik, 2010). Los gobiernos de esos países no dejaron de promover empresas de capital nacional, pero los incentivos estuvieron orientados hacia la competitividad internacional de las empresas. Esos tópicos no están aun suficientemente investigados en la literatura del desarrollo industrial reciente, pero un mejor conocimiento de las políticas empleadas con éxito en los países de Asia puede aportar enseñanza para los formuladores de política en América Latina y el Caribe.

Sin embargo, no han logrado un aumento de la integración interna, que contribuyera al fomento de los eslabones productivos locales y nacionales. Los países de Sudamérica están integrados en cadenas de valor en recursos naturales, pero no han avanzado en la promoción de redes regionales de proveedores para la manufactura de los mismos recursos.

El gran reto es cómo transitar de las etapas de menos calificación y más baja integración productiva para segmentos más intensivos en conocimiento y que promuevan una mayor integración con cadenas productivas internas. En otras palabras, como retener el valor generado a lo largo de la cadena y que es capturado por las empresas líderes globales. Esa captura regional de valor debe ser la gran preocupación de los tomadores de decisión y formuladores de políticas (Pozas, 2010).

Por otra parte, diferentemente de los países del Asia-Pacífico, en América Latina y el Caribe no existen cadenas regionales de valor. La ausencia de integración productiva entre los países miembros de un esquema regional ocurrió a pesar de los esfuerzos de los pensadores de la integración regional que creían que los mercados regionales permitirían a las empresas incipientes de los años 1960 lograr las economías de escala a las que

estaban impedidos de acceder a razón de los limitados mercados nacionales. Curiosamente, lo que se proponía a fines de los años 1950 e inicio de los 1960 eran cadenas de producción regionales. Desafortunadamente, en aquellos años no existía en América Latina y el Caribe desarrollo empresarial, infraestructura, ni un país con el desarrollo industrial de Japón para liderar la creación de tales cadenas.

La participación de las Pymes en las actividades industriales y en el comercio internacional varía según el país, o región, pero la tendencia es que esas empresas, principalmente las más pequeñas orienten su producción hacia el mercado local. Inversamente, el grado de concentración de la producción y de las exportaciones en grandes empresas varía entre países. Es importante señalar que la lógica económica que explica la mecánica de las redes internacionales de producción y distribución no se rige solamente por la teoría de ventajas comparativas. Si bien la brecha tecnológica y las diferencias entre precios de factores siguen siendo válidas para interpretar los patrones de localización de las industrias, grosso modo, otros modelos explicativos deben ser incluidos.

En América Latina y el Caribe, la producción y las exportaciones están concentradas en grandes empresas, si bien no existen informaciones estadísticas acerca de la participación de las Pymes como proveedoras de grandes empresas exportadoras. Por ejemplo, en México, las Pymes representan menos de 10 por ciento de las exportaciones totales de la nación, mientras que 300 grandes empresas nacionales y extranjeras así como alrededor de 3.500 empresas maquiladoras exportaron más del 90% restante (De la Mora, 2011).

No se puede olvidar que la mayoría de las Pymes latinoamericanas se caracteriza por elevada heterogeneidad tecnológica y organizacional, que ha sido denominado por Aníbal Pinto de heterogeneidad estructural (Pinto, 1970). En la región, las asimetrías entre empresas grandes y pequeñas no se refieren apenas a la escala de producción, pero a profundos rezagos tecnológicos y organizacionales que determinan grandes diferenciales de productividad entre Pymes y empresas de gran porte. La construcción del "medio faltante", en términos de Pymes innovadoras y eficientes, es fundamental para que la región pueda avanzar en la integración productiva local y regional.

Son pocos los países que tienen datos de insumo-producto separados por tamaño de empresa. Solo Brasil gasta el equivalente a 0,085 por ciento del PIB (menos de uno por ciento) para apoyar las Pymes. El promedio para América Latina no llega a 0,02 por ciento, mientras

que para Chile y República Dominicana supera el 0,03 por ciento (Angelelli, Moudry & Llisterri, 2006).

Las experiencias internacionales mostraron que uno de los determinantes de la participación exitosa de las Pymes en la economía internacional es la eficacia con que ellas se relacionan con las grandes empresas industriales o comerciales, por la vía de arreglos de subcontratación, o por la vía del mercado. Las relaciones cooperativas entre las Pymes locales les permitirán aprovechar las economías de aglomeración para el aprendizaje, creando un ambiente favorable a la innovación.

La literatura de organización de la producción hace hincapié en el capital social de las empresas de distintos tamaños en redes articuladas como determinante del clima de confianza entre empresas, reducción de los costos de transacción, y facilitación de relaciones cooperativas.

Cuando las pequeñas empresas están localizadas en clústeres dinámicos, tanto en países en desarrollo como en los industrializados, ellas están mejor preparadas para superar algunas de las mayores restricciones que enfrentan tales como la falta de habilidades especializadas, y la dificultad de acceso a tecnología, insumos, información sobre mercados, crédito y servicios externos. Sin embargo, necesitan el aporte de las organizaciones públicas y privadas para el crédito, la capacitación y otros servicios.

La ausencia de datos cuantitativos sistemáticos y comparables en el estudio de cadenas de valor mantiene las conclusiones de la literatura en el ámbito de la industria, y en algunos casos, en el ámbito de la empresa. Estudios de casos para identificar con más precisión los mecanismos de transferencia de tecnología, la estructura organizacional, y los actores concretos, así como los nudos que los integran a la economía global, permitieron una extensa descripción del conjunto de actividades a lo largo de la cadena de valor de diversas industrias. La literatura ha logrado esclarecer diferentes aspectos de los contornos emergentes de las cadenas de valor en un gran grupo de industrias, con énfasis para la economía política de las relaciones entre empresas. En cada cadena de valor, las características del aprendizaje, de la innovación y de la transferencia de conocimiento son específicas de las industrias estudiadas, pero guardan una relación con la gobernanza de las relaciones entre empresas. La gobernanza de una cadena de valor abarca el poder de controlar, influenciar, y de definir los modos y reglas de interacción entre empresas (Altenburg 2008).

Las estructuras de gobernanza o de coordinación en las cadenas globales de valor varían según las industrias. La conocida clasificación propuesta por Gereffi (1999), incluye dos grandes grupos: las cadenas que son controladas

por el comprador (buyer-driven) y las que son coordinadas o controladas por el productor (producer-driven). Las cadenas controladas por productores abarcan particularmente las industrias intensivas en capital y tecnología, como automóviles, aviones, computadores, semiconductores, y máquinas pesadas. Por otra parte, las cadenas coordinadas por los compradores engloban aquellas establecidas por empresas dueñas de marcas de gran consumo, por grandes distribuidores y redes minoristas, que mantienen el control de las operaciones de subcontratación. Este tipo de cadena es encontrado en industrias de bienes de consumo que son intensivos en trabajo como prendas de vestir, calzados, artículos de casa, electrónica de consumo, entre otras.

México, los países de América Central y Caribe aprovecharon la cercanía con los Estados Unidos para crear zonas de procesamiento de exportaciones y programas de incentivos fiscales para atraer inversión extranjera directa, con el propósito de exportar para los Estados Unidos.

Sin embargo, dos fallas limitaron la expansión de la región:

1. La baja integración de las industrias, atrasada tecnológicamente, subcapitalizadas e ineficientes;
2. La competencia con las empresas de América Central y del Caribe y muy en especial con Asia y China, el gigante asiático que desplazó a estas entidades; por el acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos, resultando en baja integración subregional.

Al mismo tiempo, las leyes, regulaciones, reglas y normas sociales, estándares técnicos y hábitos culturales constituyen el contexto institucional dentro de los cuales empresas y otras organizaciones interactúan. Es importante destacar que tales instituciones pueden hacer progresar o limitar el proceso interactivo de aprendizaje que es esencial para el proceso de ascenso/ mejoramiento de las empresas.

En América Latina y el Caribe, la baja productividad de las Pymes no se debe solamente a la escala en que operan. La excesiva informalización del sector, y la ausencia de un extracto medio de empresas pequeñas innovadoras, limita el acceso de las Pymes a los mercados formales locales y externos. Las Pymes son limitadas por deficiencias en la gestión, el bajo grado de cooperación con otras empresas, débiles instituciones de apoyo, y un ambiente regulatorio que ha sido tradicionalmente sesgado a favor de la grande empresa.

Las políticas públicas no son neutras. Al contrario, ellas inciden diferentemente en la expansión de empresas de

distintos tamaños, pueden contener incentivos para la integración vertical de grandes empresas, o favorecer la autonomía de proveedores especializados.

Es importante señalar que la propuesta, y finalmente el diseño del modelo es el principal aporte del presente estudio e investigación. Lo más importante para el desarrollo del modelo es su aplicación o validación en la práctica social. No se puede definir su valor o sus resultados hasta ante no sea aplicado en una o varias pequeñas y medianas empresas del territorio.

En la figura 1 se concreta el modelo en cuestión de cadena de valor pero a continuación se señalan las principales tareas a ejecutar dentro del diseño del modelo, lo que indica su validación: (1) Identificación de las bases, (2) Características de la cadena, (3) Diagnostico inicial, (4) Determinación de prioridades, (5) Análisis de los actores y agentes, (6) Análisis de las principales actividades, (6) Establecimiento de sistema indicadores, (7) Proyecto Empresarial, (8) Estrategia (Cooperación e Integración), (9) Acciones para solucionar deficiencias, (10) Balance general o evaluación del desempeño, y (11) Control , Seguimiento y Correcciones.

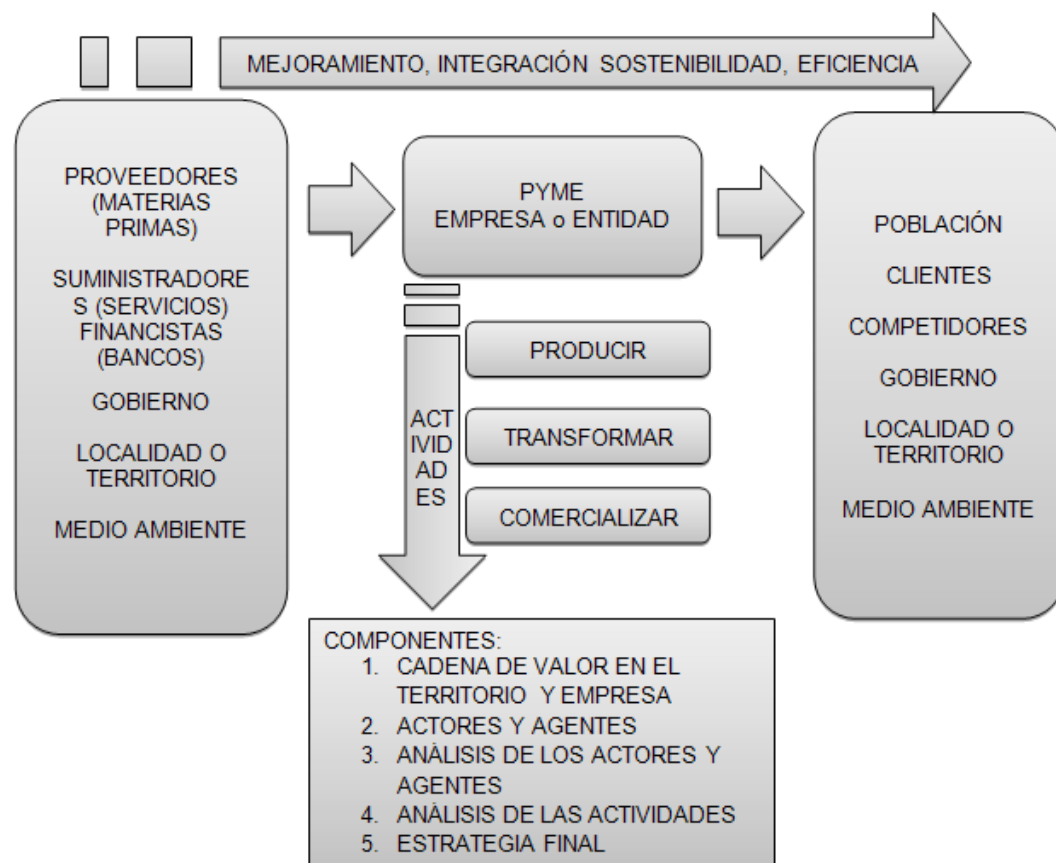


Figura 1. Representación gráfica del modelo de cadena de valor para Pymes en la ciudad de Guayaquil.

Como se incorpora en el diagrama anterior, la representación del modelo de cadena de valor, establece una relación entre la empresa y su entorno; constituido por sus proveedores, aquellos que provienen con las principales fuentes de materias primas; los suministradores, entidades las cuales proporcionan los servicios necesarios para el funcionamiento, desarrollo y actividades en general. Los financistas o financieros que pueden ser tanto bancos como sector privado, empresarios o grupo de estos, fondos para el desarrollo o grupos de capital que realicen las principales aportaciones monetarias.

No se puede apartar el intercambio directo con los clientes, enfoque también a la población en general puesto que el resultado productivo o el servicio en específico siempre tienen influencia en aquellos ciudadanos a los cuales ofertan los valores finales. Acá también es necesario establecer relaciones con agentes y actores que intervienen en la

producción, transformación y comercialización del bien dado. Relación se establece con los competidores o algunos de estos, pues en la medida que la entidad sea capaz de ser más eficiente, más competitiva de disminuir sus costos y a la vez aumentar beneficios y salarios entonces las principales rivales en la competencia tendrán que hacerlo en medida similar.

Intercambio fundamentado además en la cooperación e integración se establece entre la Empresa y el gobierno, la localidad y el territorio así como el Medio Ambiente, relación que debe estar basada en el respeto, cuidado de las normas y procedimientos así como el intercambio equitativo.

La pequeña y mediana empresa es el centro del modelo, constituye el eje principal, a la vez de ser el núcleo y el corazón de la investigación. No se desconoce la influencia a la cual es sometida debido a la fuerte presión tanto del entorno interno y externo. La Cadena de valor o el enfoque de las misma no constituye un marco cerrado sino que tiene una fuerte ascendencia e impacto sobre todos los entes vinculados a una actividad o proceso empresarial, esta influencia puede ser mayor o menor en dependencia del nivel en que se actúe o desempeñe, el impacto puede trascender las barreras geográficas y situarse como ejemplo internacionalmente.

La gestión correcta y adecuada de este modelo comienza con la definición de las bases del mismo como primer componente del modelo y de vital importancia. Una vez identificado, definida las bases se proceden a detallar las principales características del modelo; una vez obtenidas se extiende al cumplimiento del grupo de Tareas anteriormente señaladas.

Como primera actividad o tarea realizada en el campo de estudio se procede al diagnóstico del objeto de estudio. Este diagnóstico puede ser variado, utilizando diversas técnicas e instrumentos como la Matriz VESTER, la Matriz FODA, Diagrama Causa-Efecto entre otras; apoyándose en diagnósticos precedentes pero contando siempre con la ayuda de personal valioso y con amplios conocimientos tanto dentro como fuera de la empresa. Este diagnóstico también abarca al territorio identificándose aspectos vitales como: (1) Cultura e identidad del territorio; (2) Recursos Humanos y Recursos Financieros; (3) Conocimientos, Tecnología, Investigación y Desarrollo; y (4) Gobernación y Medio Ambiente.

Una vez realizado el Diagnóstico Inicial, obtenidas las principales deficiencia y puntos fortalecidos se procede a la determinación de prioridades a trabajar en corto y mediano plazo. Las prioridades o sea la determinación y claridad de las mismas permitirá la orientación en general,

para luego planificar la estrategia y las acciones a efectuar. Ya establecidas las acciones con niveles de prioridad se puede continuar con el Análisis de los actores y agentes que intervienen en la cadena de valor. Se debe identificar a estos según su función, para ello se auxilia de un grupo de encuestas y entrevistas a todos aquellos involucrados. Es una actividad que requiere la búsqueda y recopilación de información.

Una vez analizados los agentes y actores se listan las principales actividades en las cuales participa la empresa. Un ejemplo de estas se puede constituir en actividades primarias (Logística interna y externa, producción, marketing y ventas, y servicios) y actividades de soporte (infraestructura, recursos humanos, tecnología, compras, medio ambiente, jurídica legal, actividades externas, etc.).

El Sistema de Indicadores representa la siguiente actividad a desarrollar, el mismo estará compuesto por un grupo de indicadores obtenidos a partir de encuestas realizadas a trabajadores y directivos de la entidad. Estos indicadores se agruparan por actividades tanto primarias como de soporte. Los indicadores son un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas al cálculo que acceden a observar las condiciones y las tendencias de cambio concebidas en la entidad, en correspondencia con el fruto de los objetivos y metas previstas. Constituyen herramientas de control de orden gerencial, necesarios a la evaluación de la gestión de toda entidad. Los indicadores permiten el monitoreo continuo que establece las condiciones e identifica los diversos indicaciones que provienen del desarrollo normal de las actividades.

Por tanto los Indicadores o el establecimiento de un Sistema de Indicadores permitirán:

1. Medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados.

Finalmente la buena práctica, desempeño y resultados de estos indicadores permitirán un acercamiento a la meta propuesta evidenciando el trabajo desplegado por la entidad.

Otro componente con gran significación lo constituye el Proyecto Empresarial sin el cual los resultados no serían posibles. Este proyecto tiene que vincular y lograr la cooperación entre la empresa, Universidades como entes asesores, el gobierno local y municipal (Comunidad)

entre otras organizaciones e instituciones que se enlacen al proyecto. Este componente debe ocuparse del marco legal y jurídico, de cuestiones de financiamiento, del tiempo de la pesquisa así como de otros pormenores importantes.

La Estrategia Final consiste en agrupar todas las etapas, pasos y fases anteriores además de las Tareas ejecutadas y actividades finalizadas, agruparlas y darles un acabado. Esta estrategia será el compendio de acciones a realizar la misma incluye un informe donde se refleja los datos obtenidos hasta el momento. Es el momento de realizar un Balance General y una Evaluación del desempeño. Esta también debe socializar y extender los resultados si son satisfactorios a otras empresa de similar campo.

### Las bases del modelo

Las Bases del modelo están expresadas y cimentadas en dos ideas fundamentales:

1. El modelo se basa principalmente en el concepto de cadena de valor.
2. Un segundo concepto en que se apoya el modelo es el desarrollo económico y social de las localidades.

Para construir o ayudar a lograr escenarios favorables en el ambiente empresarial, diseñando el camino que conduce a la consecución de estos, a decir verdad, no existe un método o modelo único en esta materia. No existe una metodología internacionalmente aceptada, incluso los modelos del padre fundador o creador del concepto de Cadena de Valor, Michael Porter no presentan un carácter obligatorio sino que se consideran a manera de ayuda, guía u orientación. Por tanto crear, avanzar y esbozar un modelo, un procedimiento o una metodología, constituye el paso inicial en aras de mejorar y solucionar problemas en el sector empresarial del país.

Los momentos actuales se han caracterizado por profundas y significativas transformaciones en la política socioeconómica y general del país, desde la década de los noventa hasta los días de hoy, condujeron de manera inevitable a cambios importantes en la gestión de las empresas. En este entorno volátil donde la inestabilidad constituye la norma se está convencido de que el último recurso que queda para ganar una ventaja competitiva verdaderamente sostenible, radica en lo que se ha llegado a describir como *“las capacidades de la organización”; es decir, las maneras particulares en que cada compañía estructura su trabajo y motiva su personal para alcanzar objetivos estratégicos articulados con claridad. Estas capacidades combinan las competencias críticas de la organización: innovación tecnológica, orientación al cliente, fabricación a bajo costo de productos de alta calidad, o lo*

*que sea, con la habilidad para mantener y adaptar esas competencias en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo”*. (Nadler & Tushman, 2010)

La variedad de procesos de perfeccionamiento empresarial, técnicas de cuadro de mando integrado, estrategias de desarrollo y modelos de diversa índole se han presentado como propuestas para el mejoramiento de las Pymes, sin descuidar el uso racional del medio ambiente.

El modelo de cadena de valor propuesto para las Pymes en la ciudad de Guayaquil toma como base fundamental cinco elementos, determinándose utilizarlos como referencia:

1. Ventajas competitivas de Michael Porter.
2. Modelo gráfico de la Cadena de Valor de Michael Porter.
3. Cadenas de Valor, Pymes y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y el Caribe. Informe CELAC en Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2011).
4. Pymes: Una visión estratégica para el desarrollo económico y social (Cleri, 2013; Bañón & Sánchez, 2008).
5. Modelo de cadena de Valor para el desarrollo rural. Autora: Brenda Inocencia Trejo Tellez (Trejo, 2011).

Para la concepción del modelo también fueron consultados elementos adicionales como:

- Modelo de Valor de Mckinsey y Company (Farmer, 2002; Ravanfar, 2015).
- La cadena de Valor de servicios de Heskett, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994).
- Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana (Obando, Rojas & Zevallos, 2008).
- Observatorio Latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México”, Departamento de Desarrollo Sostenible, BID, Washington (Donato, Haedo & Novaro, 2003).
- Desarrollo de un modelo de cadena de valor para el sector productivo maderero de muebles para acabados de la construcción como mecanismo de integración de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, afiliadas a la cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha (CAPEIPI). De las autoras Laura María Chirau Daquilema y Gloria Elene Verdezoto Galarza.

La selección se basó fundamentalmente por los aportes, significación, resultados y experiencias obtenidas y transmitidas. Es esencial la concepción de integralidad, de cambio de ideas y concepciones y de sensibilización con



el tema por parte de todos los involucrados con el tema. Estos elementos ofrecen una perspectiva diferente, una propuesta, un enfoque de cómo gestionar, diseñar y poner en ejecución modelos de cadenas de valor.

Es necesario destacar que en el modelo diseñado esta concepción tiene que adoptar características específicas, de acuerdo a un objeto de estudio práctico y al campo de acción, las particularidades y especificidades de cada elemento a estudiar así como las influencias internas y externas, demostrando el alto nivel de complejidad que representa y es una empresa.

La base conceptual teórica y práctica del modelo se fundamenta en la experiencia empírica y práctica acumulada internacionalmente así como algunas experiencias en el contexto ecuatoriano. El posterior desarrollo e implementación del modelo propuesto considerará las premisas siguientes:

- La sensibilización y compromiso de los actores con el modelo.
- El enfoque integral de las cadenas de valor.
- El enfoque de mejoramiento paulatino en todas las dimensiones de las Pymes.

En correspondencia con estas premisas constituyen principios inviolables para el funcionamiento y extensión del modelo: la existencia de mecanismos de colaboración, el trabajo en equipos y la retroalimentación.

La complejidad y las numerosas dificultades que se manifiestan a la hora de diseñar un modelo de cadena de valor en el contexto de la región de Guayaquil y dentro de la actualización y mejora en cuanto a otras propuestas existentes propician un nivel profundo de estudio y sistematicidad. Se debe tener en cuenta nuestras propias experiencias así como lo trabajado internacionalmente para alcanzar un diseño que realmente se corresponda con nuestros objetivos y deseos, preservando aspiraciones de las entidades y el valor autóctono, manteniendo el equilibrio con la sociedad.

En el modelo propuesto se mostrarán elementos decisivos como: el estudio y aprendizaje continuo, la cooperación y el liderazgo de los actores, la estrategia y acciones para mejorar la cadena de valor, así como la identificación de indicadores y áreas claves que impactan significativamente en el funcionamiento empresarial.

Esta es la fase número 2, que se la podría llamar “desarrollar la base”, la cual está constituida por las siguientes cuatro etapas o pasos:

**Paso 3. Diseño del Modelo:** etapa decisiva en el trabajo científico e investigativo pues es aquí donde se sintetizan

las ideas del autor con la experiencia práctica unido al contexto ecuatoriano e incorporando elementos de otros modelos o metodologías. Representación gráfica del modelo y sus componentes o elementos principales. Forma parte de los resultados esperados, este modelo debe y tiene que tener características especiales así como la posibilidad de adaptar las particularidades de una empresa a él así como la extensión a otras empresas de la región o país en cuestión.

**Paso 4. Estructuración (Elementos que componen el modelo):** diseñar los elementos que componen el modelo, estructurándolos y organizándolos de forma correcta. El cuidado a todos los detalles debe ser un elemento tenido en cuenta debido a la importancia de este momento pues es el que indica el cómo, cuándo, dónde y en qué forma se hace. Es el momento de unir aquellos actores que se ven involucrados en la investigación. Momento en el que se puede realizar un levantamiento del campo de acción definiendo que entidades son aptas para la investigación realizando un diagnóstico del mismo; además constituye el espacio ideal para la selección de expertos.

**Paso 5. Indicadores (propuesta a medir):** la medición y posterior validación dependen casi en su totalidad de la correcta, adecuada y profunda selección de indicadores para el mejoramiento de todas las actividades así como de la cadena de valor que se realice. Estos constituyen una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la empresa en lo que se refiere competitividad, incorporación de elementos actuales, equilibrio con ambiente empresarial de la región, colaboración con el gobierno y otras entidades y finalmente relación con los proveedores y clientes. Maximizar beneficios y valor, es la idea final con la cual estos indicadores reflejaran el comportamiento de las mismas en un período de tiempo. La planificación de estrategias, realización de acciones y el monitoreo del desempeño general. Son un instrumento de auto-evaluación y aprendizaje de uso interno y ver sus impactos hacia el exterior de la empresa. No hay ninguna empresa que empiece desde cero, ya que todas, de uno u otro modo, ya gestionan algunos de estos ámbitos identificados por los indicadores. Por lo tanto, se trata de que la empresa empiece por analizar cuáles de estos temas son claves y tienen mayor impacto; cuáles ya gestiona actualmente, y hacia dónde querría avanzar con vistas al futuro. Una vez que la empresa es capaz de valorar sus impactos en cada dimensión y cada indicador, así como qué políticas y prácticas desarrolla actualmente y cuáles son sus objetivos en el campo; entonces, se puede definir y aplicar un plan de acción a corto, medio y largo plazo, en el que los indicadores específicos pueden servir para gestionar su aplicación y medición.

Paso 6. Proyecto Empresarial: no se puede elaborar una cadena de valor o un modelo del mismo sin tener el marco legal establecido, ese es el objetivo principal del Proyecto que se diseñará, gestionará y pondrá en funcionamiento. Es el documento legal amparado por todas las instituciones vinculadas al tema que registrará el desarrollo y los resultados del modelo. Este proyecto de carácter empresarial será el nexo entre todos los actores, vinculando fuertemente el ámbito académico.

El funcionamiento del modelo depende de la correcta elaboración de cada uno de los elementos que lo componen así como su efectividad depende de la precisión con que se ejecuten cada una de las Fases y Pasos propuestos, así como del establecimiento de las premisas de la investigación. No se pueden apartar algunos elementos subjetivos y externos que constantemente influyen e impactan sobre el funcionamiento y desempeño de las Pymes. Todos estos aspectos tendrán que ser tenidos en cuenta en la validación, el control, el seguimiento y la posterior corrección.

Este modelo propone un cambio, imponen desafíos, inicia un proceso de aprendizaje a lo largo de toda la investigación y debe ir acompañado de un liderazgo no solo en cada nivel de decisión sino también, en las personas que se preparan y trabajan para ser miembros efectivos de los grupos en los que participan. Todo lo cual implica modificaciones en el comportamiento mediante la adquisición y desarrollo de nuevos valores, formas de pensar y actuar, es decir un cambio en la cultura, de manera que se comienza a implantar el cambio con resultados.

En esta fase, tomando como base los elementos aportados por las fases anteriores, se define la estrategia a seguir constituye la puesta en práctica del modelo diseñado. Este paso está constituido por dos Etapas fundamentales, que se le puede denominar *implementar la base*.

**Paso 7. Estudio del campo de acción (Diagnóstico).** Constituye el diagnóstico actualizado del campo de acción en especial de la empresa o empresa en estudio, considerándose los diagnósticos hechos con antelación. Es un momento ideal para iniciar una dinámica de grupo, involucrando a los futuros expertos y algunos de los actores implicados en el funcionamiento de la entidad. Pueden ser utilizados los Talleres, entrevistas y encuestas a trabajadores y directivos, tormentas de ideas entre otras técnicas. En la conclusión de esta etapa todos los participantes estarán en mejores condiciones de plantear el problema, de definir en común la metodología y de elegir los útiles que mejor se adaptan a sus objetivos. Aquí generalmente se utiliza la Matriz DAFO, Matriz VESTER, árbol de

problemas, el diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa) entre otras técnicas de diagnóstico.

**Paso 8. Aplicación.** La aplicación y en especial la validación del modelo representan elementos decisivos pues la única forma que existe en las Ciencias Sociales para demostrar un resultado es la práctica social. Aquí se tendrá en cuenta Sistema de Indicadores para registrar, medir y evaluar la situación en general tanto interna y externa, así como el impacto del desempeño de la organización en este ámbito, demostrando la viabilidad de este importante componente del modelo propuesto. Esta etapa debe ser extensa con período de 1 año o más para demostrar la eficacia de la misma, permitiendo elaborar una base de datos a partir de las diferentes mediciones realizadas.

La cuarta etapa permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el procedimiento metodológico presentado. Se logra cerrar el ciclo completo del modelo, considerando los componentes que lo antecedan en las etapas anteriores, con un vínculo directo no solo en el cumplimiento de los objetivos sino también con miras a perfeccionar y mejorar el modelo sobre la base de los medidores de resultado.

La evaluación y ajuste permite constantemente rastrear y controlar todo el proceso investigativo, a partir de un conjunto de indicadores así como, obtener retroalimentación de la marcha del proceso. Este Paso final aun cuando se considera la última etapa del modelo, su concepción está presente desde el inicio del mismo, permitiendo a los que actúan con él, disponer de elementos que muestren resultados, el estado de la gestión en la empresa así como la corrección de las dificultades que surjan y asegurar los resultados que se aspiran alcanzar.

A esta fase puede ser etiquetada como *Organización del sistema de evaluación y ajuste*. La misma cuenta con dos Pasos, representando el momento final. Una vez diseñada esta es la que decide si se deben hacer cambios o modificaciones, si se debe diseñar nuevamente otra propuesta o la pertinencia de los resultados, permitiendo arribar a conclusiones decidiendo qué hacer, cuando hacer y cómo hacer.

**Paso 9. Diseño del instrumento de seguimiento y control.** El Sistema de seguimiento y control consiste en la medición del alcance y evolución del modelo en la entidad, así como del grupo de indicadores, el proyecto diseñado anteriormente, la percepción del entorno en especial de la localidad respecto a la empresa, así como al análisis de la eficacia en la implantación de esta investigación para ver si finalmente se logró los objetivos generales y específicos manteniendo resultados satisfactorios en lo económico-productivo así como su rentabilidad. El objetivo

supremo de cualquier sistema de control es que se cumplan los objetivos planteados anteriormente. Y en términos de objetivos específicos, que lo real se corresponda con lo planificado no sólo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia.

**Paso 10. Comparación y corrección.** Es el momento para la toma de medidas para corregir las desviaciones y a vencer los obstáculos. Una vez tenida una base de datos se pueden comparar los resultados de diferentes períodos investigativos permitiendo establecer aquellos elementos que muestren una significativa desviación. En esta etapa se procede a la implantación de las acciones correctivas y se define el sistema de control que dará seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas trazados. A los efectos de cualquier investigación también se establece cómo valorar los resultados en la empresa a partir de la ejecución del modelo de cadena de valor.

Estas etapas estrechamente vinculadas incluso pueden fusionarse y constituir una sola, no se podrá ver reflejada en el transcurso de una investigación a menos que la validación este en ejecución durante un período anterior. Corresponde a las autoridades pertinentes la comparación y corrección. Una propuesta general puede ser un grupo multidisciplinario compuesto por expertos o trabajadores de una empresa cuya misión fundamental sea:

1. Registrar y medir si han ocurrido cambios.
2. Comparar si los resultados obtenidos son iguales a los resultados esperados.
3. Controlar y fiscalizar la materialización de las acciones y los recursos.
4. Corregir emprendiendo acciones que puedan solucionar posibles deficiencias.

## CONCLUSIONES

El concepto de Cadena de valor, ha alcanzado un significativo desarrollo teórico en los últimos años, pero en su práctica se evidencian un conjunto de irregularidades que tienden a tergiversar su contenido a partir de una incorrecta orientación del concepto. Entiéndase por Cadena de valor un conjunto de actividades empresariales, que una vez desagregadas sirven para establecer un análisis del funcionamiento de la misma. Permitiendo la identificación de las principales problemáticas; así como sus actores, sus interdependencias, objetivos y metas a alcanzar. Favoreciendo de este modo la integración y la cooperación regional.

El procedimiento metodológico fundamenta a la vez que crea las bases del Modelo de Cadena de valor para Pymes en la ciudad de Guayaquil y su posible extensión a

otros sectores. Todas las Etapas y pasos con sus respectivas tareas y acciones están interconectados y estrechamente vinculados para garantizar el logro de los objetivos y metas de la investigación.

El modelo diseñado es integral y con un enfoque sistémico a la vez que es transformador y flexible. En tanto que establece los requisitos para lograr eficiencia, mejoramiento, sostenibilidad e integración, permite la estrecha relación entre los agentes externos y la empresa. Identifica las principales actividades con 5 componentes principales. Engloba todos los procesos dentro de una empresa garantizando su perfeccionamiento y continuidad.

La generalización de este modelo y su validación parte del convencimiento de líderes y directivos empresariales así como de organizaciones e instituciones del territorio; nuevas formas de pensar y actuar que implican un aprendizaje continuo de todos los implicados. Los posibles resultados del modelo tendrán un gran impacto económico, social y ambiental en el sistema empresarial ecuatoriano y muy en especial en las Pymes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angelelli, P., Moudry, R., & Llisterre (2006). Institutional Capacities for Small Business Policy. Development in Latin America and the Caribbean. Washington, D. C.: IADB.
- Bañón, A. R., & Sánchez, A. A. (2008). Recursos estratégicos en la Pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581343>
- Bolwig S., Ponte S., Toit, A.T., Riisgaard L., & Halberg N. (2010). Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 28 (2), 173-194. Recuperado de [http://orbit.dtu.dk/en/publications/integrating-poverty-and-environmental-concerns-into-valuechain-analysis-a-conceptual-framework\(8190623d-8d6d-4290-b360-8659049ebf12\)/export.html](http://orbit.dtu.dk/en/publications/integrating-poverty-and-environmental-concerns-into-valuechain-analysis-a-conceptual-framework(8190623d-8d6d-4290-b360-8659049ebf12)/export.html)
- Cleri, C. (2013). *Libro de las Pymes*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Dahlström K., & Ekins, P. (2007). Combining economic and environmental dimensions: Value chain analysis of UK aluminium flows. *Science Direct. Resources, Conservation and Recycling*, 51, 541-560.

- De la Mora, L. M. (2010). SMEs in Japan. A New Growth Driver? *Revista Integración & Comercio*, 14(31), 117-127. Recuperado de [http://www.managementthinking.eiu.com/sites/default/files/EIU\\_Microsoft\\_JapanSMEs\\_FINAL-WEB.pdf](http://www.managementthinking.eiu.com/sites/default/files/EIU_Microsoft_JapanSMEs_FINAL-WEB.pdf)
- Donato, V., Haedo, C., & Novaro, S. (2003). Observatorio Latinoamericano de las pequeñas medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México. Washington: Departamento de Desarrollo Sostenible.
- Farmer, R. (2002). *Management Consultancy*. London: Palgrave Macmillan.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1). Recuperado de [http://www.soc.duke.edu/~ggere/web/gereffi\\_jie\\_june\\_1999.pdf](http://www.soc.duke.edu/~ggere/web/gereffi_jie_june_1999.pdf)
- Hasker, Sasser, S. J., & Schlesinger, M. S. (1997). A field manual for subsector Practitioner. Maryland: Microenterprise Program.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W.E., & Schlesinger, Y L. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Revista Harvard Business*, 72(2), 164-170. Recuperado de <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Ponte, S., & Ewer, J. (2009). Which Way is Up in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain. *World Development*, 37(10), 1637-1650. Recuperado de [http://research.cbs.dk/files/46585196/stefano\\_ponte\\_which\\_way\\_is\\_postprint.pdf](http://research.cbs.dk/files/46585196/stefano_ponte_which_way_is_postprint.pdf)
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business Review Press.
- Prochnik, V. (2010). *La inserción de América Latina en las Cadenas Globales de Valor*. Buenos Aires: Red Mercosur.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management And Business Research*, 15(10). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/9fd1/4d415ed96b1dcafa9d84ddde97ecabe5dbda.pdf>
- Riisgaard, L., Bolwig, S., Matose, F., Ponte, S., Du Toit, A., & Halberg, N. (2008) A Strategic Framework for action research with small producers in values chains. Danish Institute for International Studies. Recuperado de [https://www.diis.dk/files/media/publications/import/wp08-17\\_strategic\\_framework\\_and\\_toolbox\\_for\\_action\\_research\\_with\\_small\\_producers\\_in\\_value\\_chains.pdf](https://www.diis.dk/files/media/publications/import/wp08-17_strategic_framework_and_toolbox_for_action_research_with_small_producers_in_value_chains.pdf)
- Sampertegui (2010), "Las Empresas en las grandes escalas. Distrito industrial Un análisis de sus componentes". Boletín legal empresarial. Disponible en <http://www.bloglegalecuador.com/php/>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2011). *El Sistema Multilateral de Comercio: La Bicicleta puede pararse. Los Retos del Comercio para el Desarrollo de América Latina y el Caribe*. XXXVII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. Caracas. Recuperado de [http://walk.sela.org/attach/258/default/Di\\_No\\_26-Sistema\\_multilateral\\_La\\_Bicicleta\\_puede\\_pararse.pdf](http://walk.sela.org/attach/258/default/Di_No_26-Sistema_multilateral_La_Bicicleta_puede_pararse.pdf)
- Trejo Téllez, B. I. (2011). *Modelo de cadena de valor para el desarrollo rural: el caso del sector ovino en México y España*. (Tesis doctoral). La Molina: Universidad Nacional Agraria La Molina.