

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.97>

La cadena de valor y su incidencia en la competitividad del mercado minorista de ropa deportiva

The value chain and its impact on the competitiveness of the retail sportswear market

A cadeia de valor e seu impacto na competitividade do mercado de varejo de roupas esportivas

Arturo Antonio Álvarez-Indacochea ¹
alvarezindacocheaarturoantonio@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6593-075X>

Freddy Aníbal Marcillo-Merino ²
fmarcillo2010@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0002-2864-3687>

Merridy Monserrate Padilla-Hidalgo ³
merridypadillah@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7488-3577>

José Félix Peñafiel-Loor ⁴
jpfelix@hotmail.es
<https://orcid.org/0000-0001-5534-4028>

Correspondencia: alvarezindacocheaarturoantonio@gmail.com

* **Recepción:** 24/ 09/ 2019 * **Aceptación:** 18/10/ 2019 * **Publicación:** 08 /11/ 2019

¹ Doctor en Administración, Magíster en Gerencia Educativa, Ingeniero Comercial, Docente de la Carrera Comercio Exterior en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas, Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Economista, Docente de la Carrera Empresa Agropecuaria en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

³ Magíster en Derecho Constitucional Político y Administrativo, Abogado de los Juzgados y Tribunales de la Republica, Docente de la Carrera de Licenciatura de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

⁴ Magíster en Gerencia Educativa, Ingeniero Comercial, Docente de la Carrera de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

Resumen

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor, El objetivo del trabajo reconoce que el cliente juega un papel significativo durante la entrada al proceso de gestión organizacional, siendo claves las necesidades y exigencias de los consumidores como medio de acción para responder a las demandas del mercado en el proceso del desarrollo continuo

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores.

La cadena de valor de su empresa debe reflejar las estrategias del negocio. Por lo tanto, al momento de decidir cómo mejorar su cadena de valor, debe ser claro en cuanto las características que lo diferencian de sus competidores o, simplemente, tener una estructura de costos más baja.

Palabras Claves: Cadena de valor; empresa; actividades empresariales.

Abstract

The value chain is a theoretical model that graphs and allows you to describe the activities of an organization to generate value to the end customer and the company itself. Each company is a set of activities that are carried out to design, produce, market, deliver and support its products. All these activities can be represented using the value chain. The objective of the work recognizes that the client plays a significant role during the entrance to the organizational management process, the needs and demands of the consumers being key as a means of action to respond to the market demands in the process of continuous development

Value activities are discrete partitions of competitive advantage. As each activity is performed in combination with its economy, it will determine whether a company has a high or low cost in relation to its competitors.



The value chain of your company should reflect the business strategies. Therefore, when deciding how to improve your value chain, it should be clear as to the characteristics that differentiate it from its competitors or simply have a lower cost structure.

Keywords: Value chain; company; business activities.

Resumo

A cadeia de valor é um modelo teórico que representa graficamente e permite descrever as atividades de uma organização para gerar valor ao cliente final e à própria empresa. Cada empresa é um conjunto de atividades que são realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e apoiar seus produtos. Todas essas atividades podem ser representadas usando a cadeia de valor. O objetivo do trabalho reconhece que o cliente desempenha um papel significativo durante a entrada no processo de gerenciamento organizacional, sendo as necessidades e demandas dos consumidores fundamentais como meio de ação para responder à demanda. demandas do mercado no processo de desenvolvimento contínuo

Atividades de valor são partições discretas de vantagem competitiva. À medida que cada atividade é realizada em combinação com sua economia, ela determina se uma empresa tem um custo alto ou baixo em relação aos seus concorrentes.

A cadeia de valor da sua empresa deve refletir as estratégias de negócios. Portanto, ao decidir como melhorar sua cadeia de valor, deve ficar claro quanto às características que a diferenciam de seus concorrentes ou simplesmente possuem uma estrutura de custos mais baixos.

Palavras-chave: Cadeia de valor; empresa; atividades de negócios.

Introducción

Actualmente la competencia es intensa y total, por lo que la búsqueda de actualización y mejoramiento continuo es primordial para las organizaciones que buscan proyección futura y ventaja competitiva, con una clara convicción de elevar su valor para mejorar la imagen institucional y obtener plena confianza de los clientes. La cadena de valor se presenta como una herramienta fundamental en un análisis de las actividades institucionales, buscando identificar las fuentes que generan ventaja competitiva para crear valor.

Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, desde las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuida en áreas geográficas más amplias

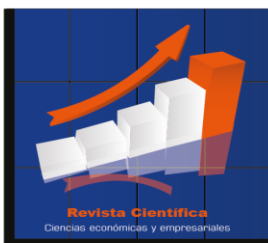
La cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo de los servicios, su difusión, las de logística y promoción y los servicios post-venta. Las actividades de soporte a las actividades primarias que son la administración de los recursos humanos, las de compra de bienes y servicios, y las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, desarrollo de procesos e investigación), las de infraestructura institucional (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría, gerencia general). El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Porter, 1980).

La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.

La relevancia de esta propuesta es que con la cadena de valor el negocio optimizará el proceso productivo y agregará valor para los clientes; además contribuirá a mejorar la experiencia de compra para los clientes al ofrecerles un producto y servicio de calidad, con lo cual tendrá una buena impresión del establecimiento; es decir llevará en la mente una gran experiencia de compra que generará el deseo de regresar.

Justificación

Los beneficios de las sugerencias de la propuesta de valor, si llegarán a ser implementados, se verán reflejados en: Al proponer una mejora en la cadena de valor, brindamos herramientas que



buscan entender y descifrar los factores que se pueden mejorar para crear un servicio superior para nuestros clientes, centrándonos en los requerimientos de la colectividad, con el objeto de satisfacer sus necesidades de una manera práctica y viable. Si se implantara la aplicación de la cadena de valor, se generaría una mayor satisfacción del cliente manteniendo una ventaja competitiva, mejorando la relación entre el cliente y proveedor. Basándonos en un diagnóstico y estudio de mercado sobre los servicios y actividades que se ofrecen.

Michael Porter introdujo el concepto de análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage*. Porter analizó, que una empresa era una serie de funciones y que la manera de entenderlo era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia, de allí Porter sugirió que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diversos tipos de actividades y sus relaciones encadenadas intrínsecamente.

Metodología

Los métodos que se aplican en esta investigación se detallan a continuación:

Método exploratorio: Se utilizó este método porque es el primer paso dentro de una investigación puesto que con él se obtiene información preliminar del tema en cuestión, en este caso se hace un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el tema estudiado.

Método bibliográfico: A través de este se revisó la documentación de la comunidad científica sobre posicionamiento, estrategias, que fundamente el tema del que se trata la investigación.

Método Estadístico: Permitted resumir la información recolectada y presentarla a través de gráficos de dispersión que conllevan a una mejor interpretación y análisis de datos.

Método analítico: Esta técnica permitió conocer, a través de la observación y reflexión, la situación de las microempresas además permite examinar los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Instrumentos aplicados

Encuesta: Se elaboró un formulario o cuestionario para identificar precio de elaboración, venta y gastos de producción.

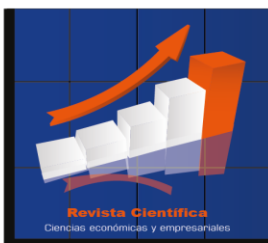
Desarrollo

En una sociedad organizada y competitiva, las empresas deben esforzarse para atender las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias competitivas para satisfacerlas en la forma más diferenciada y efectiva posible. Esencialmente se busca evidenciar los puntos críticos o falencias con las que se cuenta actualmente para superarlas o mejorarlas apoyados en las fortalezas y procesos generadores de valor y los que agregan valor al servicio que actualmente se presta y a las actividades que regularmente se realizan. Una buena oferta de valor debe plantear, la forma como la empresa gestiona la calidad de su servicio, para lo cual es necesario contar con la participación del personal de todas las áreas con sus respectivos procesos y los clientes, quienes directa o indirectamente tienen que ver con el éxito de la institución.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. (Gacía & Barba, 2011).

La cadena de valor se puede considerar como una de las principales herramientas estratégicas para la empresa ya que proporciona el conocimiento acerca de cómo cambia o incrementa el valor de los productos a través de las etapas por las que este atraviesa, desde su producción, promoción y comercialización hasta llegar al consumidor final.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, aquellas actividades competitivas cruciales.



Objetivo de la cadena de valor

Para mejorar los procesos, toda cadena busca lograr básicamente estos objetivos:

Aumentar la competitividad de la cadena y su producto final y el acceso a nuevos mercados. Apoyar a productos y emprendedores vulnerables mediante la distribución más equitativa del crecimiento y la mejora de sus actividades generando valor en la cadena. Sobre todo las instituciones públicas y de cooperación buscan integrar productos aislados a cadenas existentes y enlazarlo con sus mercados dinámicos y avanzados. (Quispe, 2016)

Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. (G Johnson, 1996).

Las Cadenas de Valor de los Compradores: “son fuente de diferenciación por excelencia puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente” (Porter, Ser competitivos : nuevas aportaciones y conclusiones, 1999). El diagnóstico de las ventajas competitivas se realiza a través de la creación de la cadena de valor, examinando las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la organización y la cadena de valor de clientes, canales y proveedores. Al utilizar un benchmarking, se pueden realizar comparaciones internas o externas que permitan evaluar el desarrollo de las actividades, comparar estructuras de costos, ajustando y mejorando la cadena de valor para reaccionar en los momentos estratégicos y tácticos de los competidores en sus cadenas de valor

“Para el óptimo ofrecimiento de un buen servicio, se debe contar con unos pasos secuenciales, los cuales a su vez incluyen:

Proceso Estratégico: se refiere a todas las directrices proporcionadas por la dirección a cada uno de los procesos. En estas se identifican: la gestión estratégica (Dirección), la gestión de las áreas administrativas (actividades de los miembros que la conforman), la gestión social (servicio social) y la gestión de tecnología informática (recurso tecnológico de sistemas). Proceso Operativo: son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. En esta se identifica una necesidad específica del cliente para la cual se da todo el proceso operativo, desde el inicio hasta la prestación de un buen servicio para lograr la satisfacción total

del cliente. Procesos de Apoyo: son los servicios que se utilizan para dar apoyo al proceso esencial, por ello es necesario la identificación de los servicios con los que actualmente se cuenta, como por ejemplo: servicios generales y servicios de tecnología, entre otros” (Pardo, 2006)

Innovar es una exigencia del actual mundo de los negocios, y significa desarrollar características únicas y creativas, que hagan al producto más cercano a la expectativa que de él tienen los consumidores. Los estudiosos del marketing Vincent Rarabba y Gerald Zaltman han descubierto que todo mercado tiene una «voz», a través de la cual nos habla de sus necesidades insatisfechas. El empresario que desee alcanzar el éxito debe ser capaz de escuchar esa «voz», para dar al mercado exactamente lo que necesita, creando así una ventaja competitiva importante.

Formulación de estrategias a partir de la cadena de valor

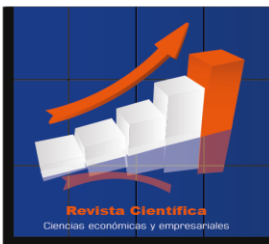
La cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena está bien definida, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad y la innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto y así sucesivamente. (Calle & Mendieta, 2011).

La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena. Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Porter (1986) enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha sea defendible, y que será por lo tanto el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes sobre la base de la ventaja competitiva, que bien puede ser basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o basada en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

Los cuatro ejes de la estrategia empresarial son:

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos. Para la empresa es



fundamental contar con clientes leales y satisfechos, con esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y sus expectativas,

Perspectiva del proceso interno: Los objetivos basados en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo ya que los empleados satisfechos y capaces, pueden desarrollar procesos de gran valor para los clientes.

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible en toda actividad, de esta manera se plantea que la situación financiera no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las demás perspectivas.

“El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, la satisfacción del cliente, las operaciones y la capacidad productiva y competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles, esta fidelidad sólo se consigue mediante el funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo cual requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas” (Norton, 2000)

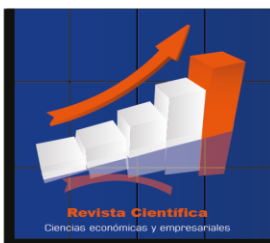
Discusión de resultados

De acuerdo a la presente estructura se da los resultados

Variable	Pregunta del cuestionario
Mentalidad abierta y colaborativa	Se fomenta una mentalidad abierta y colaborativa entre sus miembros
Estructuras organizativas flexibles y planas	Se diseñan estructuras organizativas flexibles y planas
Liderazgo	Se impulsa el liderazgo
Compromiso con la innovación	Prioritario el compromiso de la dirección con la innovación

Cooperación tecnológica con proveedores y clientes	Es importante la cooperación tecnológica con proveedores y clientes
Vigilancia tecnológica y comercial	Es prioritaria la vigilancia tecnológica y comercial
Conocer qué es prioritario para nuestro cliente	Se busca conocer qué es prioritario para nuestro cliente objetivo y que es accesorio
Identificar nuevas necesidades de nuestros clientes	Se intenta continuamente identificar nuevas necesidades de nuestros clientes que no están satisfechas actualmente por el mercado
Identificar nuevas formas de satisfacer las necesidades	Se intenta continuamente identificar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes
Analizar actividades a eliminar	Se analiza qué actividades se pueden eliminar sin quitar valor crítico al cliente
Alianzas con proveedores y clientes	Se buscan alianzas con proveedores y clientes intermedios para generar más valor para los clientes finales
Analizar simplificación de los procesos	Se analizan los procesos para hacerlos más sencillos, eficaces y eficientes
Analizar procesos para que participe el cliente	Se analizan los procesos para que participe el cliente en los procesos
Analizar recursos y capacidades necesarios	Se analiza cuáles son los recursos y capacidades necesarios para tener un modelo de negocio innovador

Para nadie es desconocido el profundo stress que enfrentan las empresas actualmente, a consecuencia del proceso de conquista y fidelización de los consumidores, lo que se ve acentuado de manera directa de acuerdo al nivel de competencia del sector en que se encuentre. Dentro de este clima de alta evolución y donde el cambio es una constante, es fundamental comprender el efecto que esto debe tener en la estructura organizacional de las empresas para garantizar su viabilidad y mantener su competitividad.



En el contexto sistémico, uno de los primeros elementos a tener en cuenta es la comunicación como elemento vinculante de la empresa con su entorno y de sus distintos componentes internos. La comunicación interna, desarrollada desde su forma más básica y elemental en la conversación, es un factor clave que debe ser considerado y desarrollado.

Vigilancia tecnológica y comercial

Otra de las características de las organizaciones estudiadas es la especial atención que prestan, con respecto a otros competidores del sector, a analizar las posibles mejoras tecnológicas para identificar posibles mejoras en la operativa de su modelo de negocio. Asimismo se aprecia cómo estas organizaciones presentan una importante vigilancia comercial sobre posibles gustos de sus clientes objetivos o cambios en las tendencias de consumo.

Conocer qué es prioritario para nuestro cliente

La cultura de estas organizaciones suele incorporar una permanente atención sobre lo que el cliente valora más para poder ofrecérselo y eliminar todo aquello que su cliente objetivo no valora o considera accesorio.

Identificar nuevas necesidades de nuestros clientes

En los modelos de negocio analizados se ha detectado un continuo proceso de replanteamiento sobre las principales necesidades de sus clientes. Cualquier cambio en estas es monitoreado e identificado para realizar pequeñas variaciones en la proposición de valor.

Identificar nuevas formas de satisfacer las necesidades

La cultura organizativa de estos casos analizados incorpora un sentimiento de mejora continua. Este habitualmente se ve reflejado en la identificación de nuevas formas de satisfacer las necesidades.

Analizar actividades a eliminar

La cultura organizativa de muchas de estas organizaciones incorpora dentro de la filosofía de mejora continua tanto la potenciación de lo que el cliente valora mucho, como la eliminación de toda actividad que el cliente no valore o no desee pagar por ello.

Analizar posibles alianzas con proveedores y clientes

Los casos analizados presentan una cultura organizativa que trata de innovar la cadena de valor tradicional del sector mediante alianzas con proveedores y clientes intermedios. Esta búsqueda es continua y trata más bien de sumar esfuerzos entre sus principales colaboradores (proveedores y clientes intermedios) que utilizar su poder de negociación sobre estos.

Analizar simplificación de los procesos

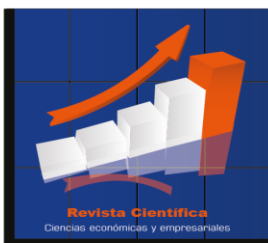
Para la mayoría de los casos analizados la cultura organizativa de innovación continua también trata de mejorar continuamente los procesos a través de una simplificación de estos. Todo ello dentro de una filosofía de optimización máxima para generar valor en las actividades que sus clientes tipo consideran como críticas.

Analizar procesos para que participe el cliente

Dentro de la filosofía de mejora continua e innovación, que está definida en su cultura organizativa se analizan y fomentan todas aquellas actividades en las que el cliente participa en actividades que tradicionalmente realizaban las empresas del sector. De esta forma se consigue reducir los costos ya que esas actividades las realiza el propio cliente. Además en muchas ocasiones se consigue aumentar el valor percibido por el cliente, ya que, este prefiere no pagar por determinadas actividades que puede realizar el personalmente y en ocasiones consigue una mayor personalización del producto o servicio final recibido.

Analizar recursos y capacidades necesarios

En algunos casos se ha detectado como dentro de la filosofía de mejora continua e innovación que está implícita en su cultura organizativa, continuamente se analizan los recursos y



capacidades necesarios para realizar la proposición de valor. Este proceso continuo de análisis hace a su vez a la organización de ser capaz de perfeccionar cada vez más su proposición de valor

Conclusiones

El diagnóstico realizado a las microempresas permitió establecer que uno de los inconvenientes del negocio es que las ventas se realizan mayormente de manera periódica, debido a que gran parte de la demanda se efectúa por temas referentes a actividades deportivas de los diferentes planteles educativos del cantón.

Con la identificación de las debilidades de la cadena de valor de las microempresas se determinaron las falencias como falta de maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de tareas como bordado y sublimación por lo cual dependen de terceros para el procedimiento de tales actividades.

Los competidores se encuentran en iguales condiciones ya que poseen tecnología similar por lo tanto su capacidad de confección no varía mucho, pero las microempresas se diferencian por la calidad de la tela y la confección.

La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador tengan una cadena de valor y utilicen recursos y capacidades que son innovadores con respecto al resto de organizaciones del sector.

Los resultados indican que tener una cadena de valor innovadora no afecta a que los procesos de esa organización sean innovadores. En efecto, que la organización ocupe una posición novedosa dentro de la cadena de valor del sector o que tenga acuerdos estables con proveedores o clientes; no tiene por qué influir en que sus procesos sean más o menos innovadores, eficaces, eficientes o que se involucre al cliente en los procesos. Sin embargo, estos dos elementos del modelo están influidos por la existencia de una cultura de innovación.

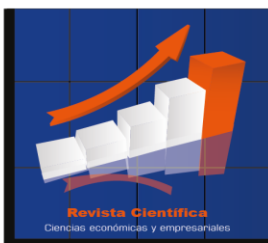
En el caso de los procesos, de forma indirecta, a través de la existencia de recursos y capacidades innovadores y en el caso de la cadena de valor innovadora de forma directa.

Referencias

1. Calle, M., & Mendieta, M. (2011). cuenca. Obtenido de dspace: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1198/1/tad1048.pdf>
2. G Johnson, K. S. (1996). Ub. Obtenido de Ub: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
3. García, J., & Barba, j. (19 de Mayo de 2011). Wordpress. Obtenido de Wordpress: https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf
4. Norton, R. K. (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). España: Editorial gestión.
5. Pardo, H. (2006). Propuesta para la actualización del manual de procesos y procedimientos. Guayaquil: Universidad la Salle.
6. Porter, M. E. (1980). Competitividad Estratégica. . México: C.E.C.S.A.
7. Porter, M. E. (1999). Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao, España :: Deusto.
8. Quispe, G. (2016). Bcb. Obtenido de Bcb: <https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/9eeb/archivos/Viernes%202/504/La%20cadena%20de%20valor%20como%20elemento%20de%20transformacion%20de%20los%20sistemas%20de%20produccion%20local%20en%20la%20Cuenca%20Guardana.pdf>

References

1. Calle, M., & Mendieta, M. (2011). Basin, watershed, catchment area, socket, bowl, hollow. Obtained from dspace: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1198/1/tad1048.pdf>



2. G Johnson, K. S. (1996). Ub. Obtained from Ub: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
3. García, J., & Barba, j. (May 19, 2011). Wordpress Obtained from Wordpress: https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf
4. Norton, R. K. (2000). Balanced Scorecard. Spain: Editorial management.
5. Pardo, H. (2006). Proposal for updating the process and procedures manual. Guayaquil: La Salle University.
6. Porter, M. E. (1980). Strategic Competitiveness. Mexico: C.E.C.S.A.
7. Porter, M. E. (1999). Be competitive: new contributions and conclusions. Bilbao, Spain :: Deusto.
8. Quispe, G. (2016). Bcb Obtained from Bcb: <https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/9eeb/archivos/Vástico%202/504/La%20cadena%20de%20valor%20como%20elemento%20de%20transformacion%20de%20los%20systems%20de%20production%20local%20in%20la%20Cuenca%20Guardana.pdf>

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).