



ATLANTIC REVIEW OF ECONOMICS – AROEC

ISSN 2174-3835

www.aroec.org

4th Volume – nº 1, 2021 – June

Reference: Received: May 2020 | Accepted: January 2021 |

Offshoring, reshoring y nearshoring: nuevas tendencias en los mercados ecuatorianos

Offshoring, reshoring and nearshoring: new
trends in the Ecuadorian markets

Guzmán Armijos Jonella – Abigail

Universidad Técnica de Machala /

jguzman4@utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Solorzano Solorzano Sandra - Sayonara

Universidad Técnica de Machala / ssolorzano@utmachala.edu.ec

Machala – Ecuador

Sánchez González Irene - Patricia

Universidad Técnica de Machala / isanchez@utmachala.edu.ec

Machala – Ecuador

Resumen

Introducción: El nuevo proceso de globalización representa para las empresas un constante desafío, poniendo a prueba su capacidad de respuesta y adaptación a los nuevos escenarios, esto comprende la internacionalización de las diversas cadenas logísticas de valor. En estas épocas de competitividad y productividad, las empresas están forzadas a investigar nuevas formas de producir sus bienes o servicios, nuevos mercados que resulten atractivos y sostenibles en el tiempo, los cuales permiten extender el proceso productivo como también reducir costos, mejorando la trazabilidad en la cadena logística con el fin de propulsar las economías en el mercado para satisfacer las nuevas demandas.

Objetivo: Esta investigación tiene como objetivo analizar las nuevas tendencias en los mercados mediante el estudio de offshoring, reshoring y nearshoring, y el impacto en las cadenas logísticas de valor de los mercados ecuatorianos, de las pymes de la Provincia de El Oro para su proceso de internacionalización, a través de constructos citados.

Métodos: Se utilizaron métodos teóricos, y empíricos tales como el histórico- lógico, analítico- sintético e inductivo- deductivo para la recopilación de información sobre las pequeñas y medianas empresas empleando fuentes secundarias como base de datos o revistas, para proceder con el análisis respectivo sobre la implementación de las nuevas tendencias consideradas como oportunidad viable para la participación en el mercado internacional.

Resultados: Los principales resultados indican que las PYMES constituyen una las principales fuentes de ingreso y empleo para la economía ecuatoriana, de tal forma que los sectores económicos que tiene un mayor aporte son los de servicio y comercio. Por tal motivo la provincia de El Oro se sitúa en el quinto lugar con mayor participación en ventas totales equivalente a 3,09% de modo que al implementar estas estrategias de offshoring, reshoring y nearshoring incrementarían su expansión en los mercados globales aportando de forma significativa en los diversos procesos de producción y comercialización.

Conclusiones: Estas estrategias permiten a las pequeñas y medianas compañías ecuatorianas externalizar sus instalaciones para ingresar a nuevos mercados, por ello se establece como esencial la adaptación de una buena red logística de tal forma que el producto adquiera valor siendo clave para garantizar la competitividad de las pymes, dado que son consideradas como fuentes de progreso dentro de la economía por el gran potencial de crecimiento, es decir producen un efecto de tracción del desarrollo del sector privado.

Las limitaciones a las que se enfrentan las pymes de la provincia de El Oro, son el escaso conocimiento empresarial, la falta de implementación tecnología para el proceso productivo y el dinero o solvencia para crecer, por esta razón se debe conocer las alternativas más adecuadas para afrontar las grandes competencias del mercado globalizado.

Palabras clave: Offshoring, reshoring, nearshoring, cadena de valor.

Abstract

Introduction: The new globalization process represents a constant challenge for companies, testing their ability to respond and adapt to new scenarios, this includes the internationalization of the various logistics value chains. In these times of competitiveness and productivity, companies are forced to investigate new ways of producing their goods or services, new markets that are attractive and sustainable over time, which allow extending the production process as well as reducing costs, improving traceability in the logistics chain in order to propel economies in the market to meet new demands.

Objective: This research aims to analyze new trends in the markets through the study of offshoring, reshoring and nearshoring, and the impact on the logistics value chains of the Ecuadorian markets, of the SMEs of the Province of El Oro for their process of internationalization, through the aforementioned constructs.

Methods: Theoretical and empirical methods such as historical-logical, analytical-synthetic and inductive-deductive were used for the collection of information on small and medium-sized enterprises using secondary sources such as databases or journals, to proceed with the respective analysis. on the implementation of new trends considered as a viable opportunity for participation in the international market.

Results: The main results indicate that SMEs constitute one of the main sources of income and employment for the Ecuadorian economy, in such a way that the economic sectors that have a greater contribution are those of service and commerce. For this reason, the province of El Oro is in fifth place with the highest participation in total sales equivalent to 3.09%, so that by implementing these offshoring, reshoring and nearshoring strategies, they would increase their expansion in global markets, contributing significantly in the various production and marketing processes.

Conclusions: These strategies allow small and medium-sized Ecuadorian companies to outsource their facilities to enter new markets, which is why the adaptation of a good logistics network is established as essential in such a way that the product acquires value, being key to guarantee the competitiveness of the companies. SMEs, given that they are considered as sources of progress within the economy due to their great growth potential, that is, to produce a traction effect on the development of the private sector.

The limitations faced by SMEs in the province of El Oro are the scarce business knowledge, the lack of implementation of technology for the production process and the money or solvency to grow, for this reason the most appropriate alternatives must be known to face the great competitions of the globalized market.

Keywords: Offshoring, reshoring, nearshoring, value chain.

Introducción

Los recientes efectos suscitado en el mundo ha traído consigo nuevas tendencias como el offshoring, reshoring y nearshoring, las cuales son impuestas por el mercado para la comercialización de productos en las cadenas de valores, de modo que, se determina como un comportamiento que va obteniendo fuerza con el pasar del tiempo, por estar considera como la era del conocimiento, debido a los múltiples factores de desarrollo e innovación, en la tecnología y globalización.

Por esta razón en la actualidad las pequeñas y medianas empresas constituyen una fuente de progreso dentro de la economía, al estar aplicadas a las nuevas tendencias que son consideradas como una oportunidad viable para los negocios al aumentar ventajas y disminuir riesgos, de tal modo que las organizaciones optan, porque la ejecución de actividades se cumpla en otras naciones.

En la economía de Latinoamérica estas empresas son una de las fuentes de mayor aporte para su desarrollo económico. En Ecuador no es la excepción, las Pymes representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo en el país y participan en el 50% de la producción, dentro de las cuales un escaso número ha logrado posicionarse en el mercado exterior puesto que los producto o servicios son comercializados de forma interna.

Por lo general las Pymes en Ecuador afrontan múltiples desafíos ya que toda persona tiene como visión emprender o desarrollar un negocio, por esta razón se debe tomar en consideración que estas tienen una mayor densidad en el comercio, mientras que en lo industrial se dedican en sectores intensivos de mano de obra con bajas economías de escala, de modo que, deben intentar realizar alianzas estratégicas las cuales generen una variación en el desarrollo productivo.

Llevar a cabo la expansión de las pequeñas y medianas empresas trae consigo múltiples desafíos, por ello, resulta relevante establecer la incorporación de nuevas estrategias como el offshoring, reshoring y nearshoring que les permitan adquirir un mayor nivel de competencia a nivel nacional e internacional durante un largo periodo de tiempo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Así mismo la permanencia de estas empresas dependen de múltiples factores como la calidad, marca, servicios, planeación y ventas, dado que desde el momento que ingresan a desarrollar sus actividades afrontan un mercado opuesto y violento, con solidez financiera, mayor experiencia y amplia conformación tecnológica siendo la cadena de valor una principal fuente de aporte para las Pymes en el enfrentamiento de los cambios que se producen en el mercado.

Por esta razón, se aborda la problemática vigente de analizar las nuevas tendencias en los mercados globales y el impacto en las cadenas logísticas de valores, dado a que en la economía de un país pre existen múltiples variables y causas que conciernen de forma directa o indirecta en la conducta del mismo, por ello en el presente trabajo se reconocen y clasifican las diversas variables que influyen en el desempeño de las cadenas de valores en la Provincia de El Oro bajo las estrategias offshoring, reshoring y nearshoring que servirán como instrumento para la toma de decisiones en los mercados emergentes y actuales, para un apropiado manejo de sus recursos.

Fundamentos Teóricos

La cadena de valor es una herramienta y guía teórica que permite puntualizar diversas actividades (Vergíu, 2013), las cuales generan y otorgan valor en cada paso al momento de obtener un producto o prestar un servicio (Durán, et al., 2019). Para (Vergara, et al., 2019), las actividades de la cadena de valor se dividen en primarias que hacen referencia a la modificación de los inputs y el trato con el comprador, mientras que las actividades de apoyo se enfocan en las organizaciones de las empresas para llevar a cabo todo el proceso productivo. Es por ello, que se define a la cadena de valor como un modelo a seguir, en donde se detallan todas las actividades a realizar por una empresa, lo que genera una cualidad mayor al producto final diferenciándolo de la competencia.

Por tal motivo, (Moreno, et al., 2018) afirman que el objetivo principal de la cadena de valor es el perfeccionamiento sistémico; mientras que (Magadán y Rivas, 2019) fundamentan que, el crecimiento empresarial se ve impactado por la era digital, puesto que abarca desde aspectos logísticos de distribución y la aproximación de la fabricación (Viu, 2018), es decir, hace alusión al pedido del consumidor, hasta su complacencia por parte de los dispositivos inteligentes (López, et al., 2018).

Del mismo modo (Kaplinsky y Morris, 2001), mencionan que las diversas acciones que se emplean para obtener un producto o servicio van desde la concepción a través de las diversas fases de producción, de tal forma que las empresas para conseguir sus propósitos sobre las actividades de valor se programan para estar dentro de un solo lugar geográfico o estar distribuidas en mercados territoriales más extensos (Álvarez et al., 2019). Es así que basados en el diseño de la cadena de valor de Porter se puede contrastar la progresión de actividades que se despliegan para llevar un producto o servicio que va desde su idea, cruzando por las diversas etapas de producción, la entrega a los usuarios finales y termina con la disposición posterior a su uso.

En consecuencia, dentro de este proceso se pueden ver involucradas nuevas estrategias que conllevan posicionamiento territorial. (Fouquet, 2004) afirma que las políticas internacionales de Offshoring son frecuentemente presentadas como soluciones a las carencias industriales locales o nacionales de los países o zonas en dificultades; (Amat, 2018) señala que uno de los casos más comunes es el traslado de la producción de una empresa industrial a un país menos desarrollado. Por eso (Del Bono y Noel, 2018) sostienen que no siempre la deslocalización se da desde los países del Norte hacia los del Sur.

Así mismo, (Tamayo, 2014) alude que cuando la empresa desea mantener un control completo sobre las operaciones de offshoring, (Jiménez, 2018) implementan las cadenas dirigidas por el productor que representan la deslocalización industrial. Además, implica la evaluación de qué acciones de la oferta y qué etapas del proceso de producción se implementarán en la ubicación en el extranjero (Di Mauro et al., 2018).

El reshoring o reubicación consiste en métodos temporales dinámicos que presentan diversos resultados espaciales (Brynthe y Steen, 2020), a través de la determinación opuesta de una decisión previa de deslocalización (Wan et al., 2019). Las empresas localizadas en otros países reorientan sus actividades por diversos

motivos (Wan et al., 2019) como el incremento de gastos de empaque, viajes, proveedores distantes, telecomunicaciones y la diferencia de zona horaria (Porter y Rivkin, 2012), de tal modo que el cambio crea efectos positivos al ampliar la riqueza en acciones, los cuales sobresalen ante el promedio de sus costos (Brandon et al., 2017)

Según (Gray et al., 2013) existen diversas estrategias de reubicación que son: a) Reubicación interna, cuando la empresa localizada en el extranjero de propiedad total retorna las instalaciones de propiedad total al país de origen para satisfacer la demanda de su mercado; b) Reubicación para subcontratación, se da a partir de que la empresa traslada las actividades de fabricación extranjera de propiedad absoluta a proveedores con sede en el país de origen; c) Reubicación para contratación interna, cuando la industria subcontratada a proveedores en el extranjero a instalaciones de propiedad total en el país de origen y para finalizar; d) Reubicación subcontratada, es a partir del traslado de actividades efectuadas por proveedores en el extranjero a proveedores con base el en país.

Por otra parte, el Nearshoring consiste en trasladar las actividades de una empresa a países limítrofes para adquirir un mayor control (Piatanesi y Arauzo, 2019). Por tal motivo (Keller y Zoller, 2019) argumentan que la distancia es un factor relevante al momento de afrontar desafíos en términos sociales, lingüísticos, supervisión, control y comercialización (Pearlson, et al., 2019). Dentro de las operaciones que se ejecutan están el back-office y middleoffice, las cuales deben estar alineadas con la cadena de valor (Ventura, 2016).

Para finalizar el nearshoring es una tendencia a implementar por varias empresas en el futuro al estar consolidado por el progreso de la industria 4.0, dado que crea ventajas competitivas con las nuevas habilidades digitales y las nuevas técnicas de fabricación (Kaivo, et al., 2018). En donde el comprador espera beneficiarse de una o varias estructuras de proximidad: geográficas, temporales, culturales, logísticas o políticas.

Materiales y Métodos

Se manejaron métodos teóricos, y empíricos para la recopilación de información sobre las pequeñas y medianas empresas empleando fuentes secundarias como base de datos o revistas, para proceder con el análisis respectivo sobre la implementación de las nuevas tendencias de offshoring, reshoring y nearshoring consideras como oportunidad viable de para la participación en el mercado internacional de las pymes de la Provincia de El Oro y el impacto que se produce en las cadenas logísticas de valor.

Tomando en consideración las interrogantes de la temática, se desarrolló una revisión bibliográfica de los principales literarios de comercio e internacionalización para obtener información adecuada que otorgue relevancia en el tema. Se estudiaron artículos científicos a través de bibliotecas digitales como; Ebsco, Web of Science, Scopus y ScienceDirect con el fin de obtener términos claves como offshoring, reshoring, nearshoring, cadena de valor.

Resultados y Discusión

El (SRI, 2015), fundamenta que las PYMES están apreciadas como pequeñas y medianas empresas, en función de la magnitud de ventas, número de empleados, capital social y desarrollo de producción que conforman las principales características de este tipo de entidades económicas.

Por lo general en nuestro país, las pymes que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios.

A partir de entonces la (CAN, 2008) en Artículo 3 de la Decisión 702 clasifica dentro de las siguientes categorías a las PYMES en función del tamaño, personal ocupado y valor de las ventas anuales.

Variabes	Personal Ocupado	Valor Bruto de las Ventas Anuales
Pequeña Empresa	10 - 49	100.001 – 1.000.000
Mediana Empresa "A"	50 - 99	1.000.001 – 2.000.000
Mediana Empresa "B"	100 - 199	2.000.001 – 5.000.000

Tabla 1: Clasificación de las PYMES
Fuente: (CAN, 2008)

En este contexto, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019) declaró que en el país se contemplan un total de 882.766 empresas, de las cuales el segmento de las microempresas tiene una mayor contribución, representando el 90,89%. Así mismo el 7% pertenece a la pequeña empresa; un 1,63% lo clasifica la mediana empresa y sólo el 0,49% concierne a las grandes empresas.

EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO, AÑO 2019

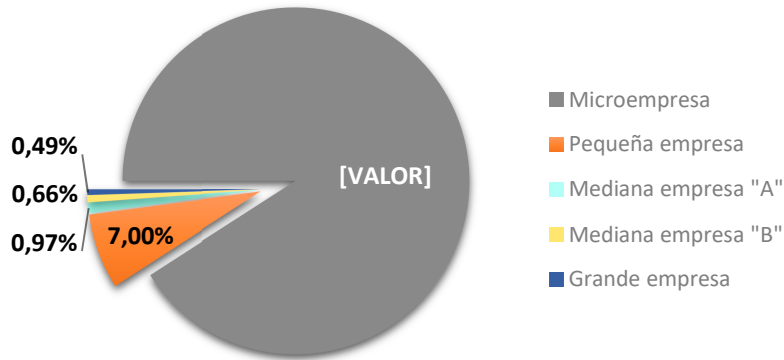


Gráfico 1: Empresas según su tamaño
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por tal razón, al analizar los datos de las sociedades establecidas en el país, se sustenta que las pymes son pilares fundamentales de las unidades productivas, en donde se generan aproximadamente el 70% de empleo, a su vez se precisa que el 50% participa en el sector productivo lo que constituye un aporte íntegro para la unidad de servicio que una persona utiliza en un día (Gudiño, 2017).

EMPRESAS SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS, AÑO 2019

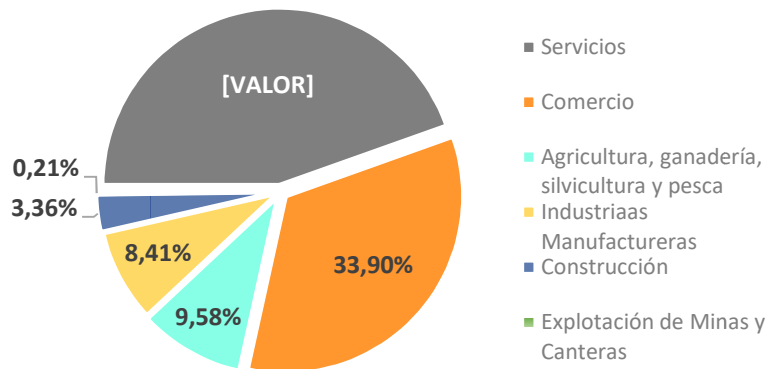


Gráfico 2: Empresas según sectores económicos
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En cuanto a la clasificación según los distintos sectores económicos en el país se concreta que para el año 2019, las empresas concentraron un índice superior en las

actividades de servicio y comercio con el 44,55% y 33, 90% respectivamente. Por su parte, los sectores que tuvieron una mínima participación corresponden a la agricultura, industrias manufactureras, construcción y explotación de minas con un total de 21,56% como se aprecia en el gráfico.

Por otra parte, a nivel nacional se determina que un total de 87.039 empresas están dedicadas a actividades productivas, de las cual el 5,13%, es decir 4.467 se sitúan en la provincia de El Oro, de manera que constituyen un 3,09% de las ventas totales en la economía del país.

EMPRESAS SEGÚN PARTICIPACIÓN EN VENTAS TOTALES, AÑO 2019

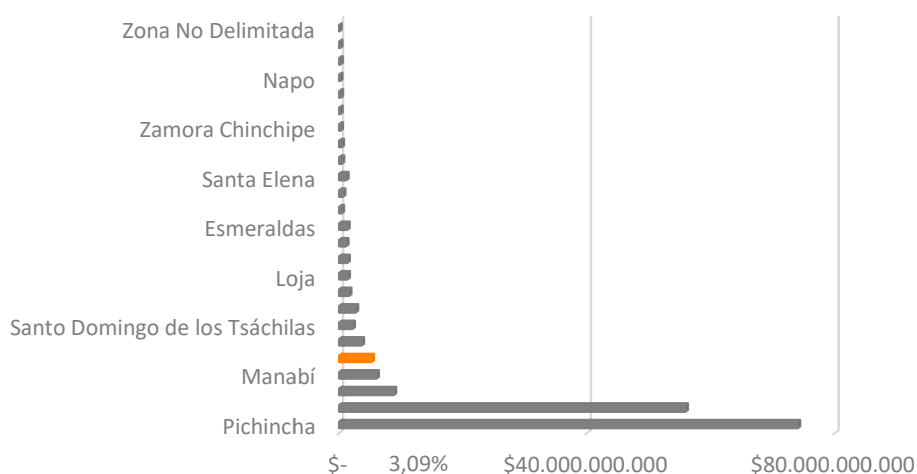


Gráfico 3: Empresas según participación en ventas totales
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En relación a las ventas totales se puede apreciar que la provincia de El Oro se sitúa en el quinto lugar de las cuales el 77,53% corresponden a ventas realizadas al interior del país, mientras que el 22,47% corresponden a ventas realizadas al exterior. Es así que a partir de estos datos se puede concretar que las PYMES son fundamentales para la implementación de las nuevas tendencias en las cadenas de valor, dado que se obtendría mayor expansión de las empresas en los mercados internacionales, ya que generarían un aporte valioso en la economía del país.

Inclusive (Rodríguez, et al., 2019) mencionan que durante el periodo 2013 al 2017 el gobierno de Ecuador extendió un conjunto de acciones para formular diversas políticas industriales con vistas a una mayor diversificación de la oferta de productos y servicios; el incremento del valor agregado nacional; el impulso de cadenas productivas con ventajas competitivas.

A saber, en la provincia de el Oro la cadena de valor está inmersa en las diversas labores que desarrollan las empresas, que por lo general tienen mayor relevancia en el sector del comercio, el cual se desarrolla mediante eslabones que conllevan a un proceso con mejoras en el rendimiento de actividades durante los procesos de producción, comercialización hasta llegar al consumidor final, de tal forma que genera

un aporte fundamental en el desarrollo logístico es por ello que al implementar estas estrategias de offshoring, reshoring, nearshoring se obtendrá determinadas ventajas que conllevan a la mejora en sus procesos como son:

- Conexión más estrecha con los subcontratistas: una comunicación cercana significa una velocidad de comunicación más rápida, por lo que puede controlar mejor la producción y reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones.
- Mejora en la calidad de productos.
- Reduce el tiempo de envío: el tiempo de entrega es mucho más corto.
- Factores culturales análogos conlleva a una mejor comprensión de la demanda y el mercado.
- Ventajas fiscales.

Conclusiones

Queda definido que estas tendencias son de gran aporte para las pequeñas y medianas empresas ya que en la actualidad surgen como nuevas modalidades para externalizar las instalaciones y deben ser adaptadas al mercado de tal modo que puedan ser competitivas en el contexto global a través de la reducción de costos mediante la mano de obra barata e incluso la implementación de tecnología, para que surjan como alternativas relacionadas con la cadena de valor que presenta una ventaja competitiva mediante el diseño de sus actividades de forma independiente que va desde la creación del bien o servicio hasta su utilización.

El aporte que se efectúa de la implementación por otros países o empresas enriquece a la producción nacional a implementar estas estrategias dado que presentan efectos positivos en la sociedad, al crear fuentes de empleo, incrementar el valor añadido a los productos, y por ende forma una industria más desarrollada que proporciona sus servicios de una manera más rápida adaptándose a las necesidades y exigencias del consumidor, lo cual contribuiría con altas ganancias para la estabilidad económica de la provincia.

Referencias

- Álvarez Indacochea, A. A., Marcillo Merino, F. A., Padilla Hidalgo, M. M., & Peñafiel Llor, J. F. (2019). La cadena de valor y su incidencia en la competitividad del mercado minorista. *Edición Especial*, 41, 21-35. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.97>
- Amat Lefort, N. (2018). Costes y deslocalización internacional: el caso de una empresa textil. *Contabilidad y Dirección*, 175-184.
- Brandon Jones, E., Dutordoir, M., Frota Neto, J., & Squire, B. (28 de January de 2017). The impact of reshoring decisions on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*, 49-51, 31-36. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.12.002>
- Brynthe Lund, H., & Steen, M. (July de 2020). Make at home or abroad? Manufacturing reshoring through a GPN lens: A Norwegian case study. *Geoforum*, 113, 154-164. doi:<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.04.015>
- CAN. (9-10 de diciembre de 2008). *Comunidad Andina de Naciones*. Obtenido de CAN: <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Del Bono, A., & Noel Bulloni, M. (2018). La acción sindical frente a la reestructuración global contemporánea: desafíos de la deslocalización internacional en sectores de servicio en Argentina. *Novos Rumos*, 1-26. doi:<https://doi.org/10.36311/0102-5864.2018.v55n1.08.p140>
- Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. (2018). Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 108-134. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.003>
- Durán Salazar, G. M., Toala Arteaga, J. C., & Tomala Vera, A. J. (2019). ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DEL ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR DE ALIMENTOS. *ECA SINERGIA*, 39-47. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1738
- Fouquet G, A. (2004). La deslocalización de la producción en la era global: diferencias regionales en la industria maquiladora de México. *REGIÓN Y SOCIEDAD*, 16(30), 160-184. doi: <https://doi.org/10.22198/rys2004/16/632>
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Rungtusanatham, J. M. (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33. doi:<https://doi.org/10.1111/jscm.12012>
- Gudiño, R. C. (21 de noviembre de 2017). LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

- inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- Jiménez Barrera, Y. (2018). Emprendimiento social y cadenas globales de valor. *Equidad y Desarrollo*, 227-246. doi:<https://doi.org/10.19052/ed.5270>
- Kaivo Oja, J., Knudsen, M. S., & Lauraeus, T. (13 de june de 2018). REIMAGINING FINLAND AS A MANUFACTURING BASE: THE NEARSHORING POTENTIAL OF FINLAND IN AN INDUSTRY 4.0 PERSPECTIVE. *BUSINESS MANAGEMENT AND EDUCATION*, 16(1), 65-80. doi:10.3846/bme.2018.2480
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A HANDBOOK FOR VALUE CHAIN RESEARCH*. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Keller, F., & Zoller Rydzek, B. (2019). EUROPEAN NEARSHORING INDEX - IS EASTERN EUROPE ATTRACTIVE FOR SWISS IT FIRMS? *CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW*, 8(3), 35-53. doi:10.18267/j.cebr.217
- López Franco, M. L., Lovato Torres, S. G., & Abad Peña, G. (02 de diciembre de 2018). El impacto de la cuarta revolución industrial en las relaciones sociales y productivas de la industria del plástico IMPLASTIC S. A. en Guayaquil-Ecuador: retos y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 153-160. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Magadán Diaz, M., & Rivas García, J. (2019). Digitalización y Modelos de Negocio en la Industria Editorial Española. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 63-72. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000100063>
- Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., & Balseca Villavicencio, N. I. (02 de diciembre de 2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 301-312. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1061>
- Pearlson, K., Saunder, C., & Galletta, D. (2019). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach* (7 ed.). United States of America: Wiley.
- Piatanesi, B., & Arauzo Carod, J. M. (30 de june de 2019). Backshoring and nearshoring: An overview. *Growth & Change*, 50(3), 806-823. doi:<https://doi.org/10.1111/grow.12316>
- Porter, M. E., & Rivkin, J. W. (March de 2012). Choosing the United States. *Harvard Business Review*, 90(3), 80-91.
- Rodríguez López, J. R., Gil Avilez, R., Arreaga Farías, G., & Zambrano Campi, H. (01 de noviembre de 2019). Las cadenas de valor: experiencias relevantes en Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1173>
- Seivico de Rentas Internas. (21 de marzo de 2015). *SRI*. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de SRI: <http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/pymes/>
- Tamayo Plata, M. P. (2014). El fenómeno del offshoring. *Ecos de Economía*, 157-182. doi:<https://doi.org/10.17230/ecos.2014.38.6>

- Ventura, L. (09 de september de 2016). Nearshoring Tide Rises. *Global Finance*, 30(8), 65-65.
- Vergara, O., Acevedo, Á., & Gonzalez, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74. doi:<https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.292>
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 17-28. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.2944>
- Viu Roig, M. (2018). Logística y cadena de suministro en la nueva era digital. *Oikonomics*, 7-10. doi:<https://doi.org/10.7238/o.n9.1801>
- Wan, L., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (october de 2019). Reshoring: Does home country matter? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4). doi:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100551>