



Competitividad y la estructura operativa de las microempresas frente a los retos de la globalización

Competitiveness and the operational structure of microenterprises facing the challenges of globalization

Competitividade e a estrutura operacional das microempresas frente aos desafios da globalização

Martha Lorena Figueroa Soledispa ^I
martha.figueroa@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6117-837X>

Mariuxi Elizabeth Manzaba García ^{II}
manzaba-mariuxy9882@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7272-4118X>

Angel Jose Mora Toala ^{III}
mora-angel9809@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6775-5083X>

Correspondencia: martha.figueroa@unesum.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de septiembre de 2022 * **Aceptado:** 12 de octubre de 2022 * **Publicado:** 1 de noviembre de 2022

- I. Ingeniera, Magíster en Administración de Empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- II. Estudiante de la carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- III. Estudiante de la carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

Resumen

En este trabajo investigativo la competitividad es un factor clave para el desarrollo y crecimiento de las microempresas, es fundamental en la economía del país y fuente de generación de empleo. El objetivo es caracterizar la incidencia competitiva del sector microempresarial en su estructura operativa para enfrentar los retos de la globalización. Se analiza los cambios económicos del país como respuesta al fenómeno de la globalización, considerando la matriz productiva como prioridad que el gobierno de turno ha dado a las microempresas para el desarrollo de los pueblos. La metodología es el análisis - síntesis, donde se percibe como se manejan las microempresas en el sector comercio sobre el desempeño empresarial competitivo, se aplica las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter y la matriz de estrategias de competitividad, donde se identifican con mayor exactitud los factores claves para el planteamiento de la competitividad de las microempresas; mediante los indicadores: diferenciación, liderazgo en costes, Innovación y tecnología. La población estuvo conformada por 60 microempresas ubicadas en la parroquia Abdón Calderón, identificando las fortalezas y debilidades que estas tienen en la toma de decisiones desde la perspectiva individual y colectiva, con el fin de proyectarlas no solo en el ámbito local sino regional. Los resultados muestran una tendencia a una competitividad alta con mayores fortalezas en ciertas áreas respecto a las microempresas competidoras. Se concluye que todas las dimensiones de la matriz deben ser fortalecidas, como estrategia para afrontar exitosamente el entorno comercial en la parroquia Abdón Calderón de Portoviejo en el corto plazo.

Palabras Clave: processes; Innovation; Productivity; Strategies; Competitiveness.

Abstract

In this investigative work, competitiveness is a key factor for the development and growth of microenterprises, it is fundamental in the country's economy and a source of employment generation. The objective is to characterize the competitive incidence of the microenterprise sector in its operational structure to face the challenges of globalization. The country's economic changes are analyzed in response to the phenomenon of globalization, considering the productive matrix as a priority that the current government has given to micro-enterprises for the development of the people. The methodology is the analysis - synthesis, where it is perceived how microenterprises are managed in the commerce sector on competitive business performance, the five competitive

forces of the Porter model and the matrix of competitiveness strategies are applied, where they are identified with greater accuracy. the key factors for the approach of the competitiveness of micro-enterprises; through the indicators: differentiation, cost leadership, Innovation and technology. The population was made up of 60 micro-enterprises located in the Abdón Calderón parish, identifying the strengths and weaknesses that they have in decision-making from an individual and collective perspective, in order to project them not only locally but also regionally. The results show a tendency to high competitiveness with greater strengths in certain areas compared to competing microenterprises. It is concluded that all the dimensions of the matrix must be strengthened, as a strategy to successfully face the commercial environment in the Abdón Calderón de Portoviejo parish in the short term.

Keywords: processes; Innovation; Productivity; Strategies; Competitiveness.

Resumo

Neste trabalho investigativo, a competitividade é um fator chave para o desenvolvimento e crescimento das microempresas, é fundamental na economia do país e fonte de geração de emprego. O objetivo é caracterizar a incidência competitiva do setor de microempresas em sua estrutura operacional para enfrentar os desafios da globalização. As mudanças econômicas do país são analisadas em resposta ao fenômeno da globalização, considerando a matriz produtiva como uma prioridade que o atual governo tem dado às microempresas para o desenvolvimento das pessoas. A metodologia é a análise-síntese, onde se percebe como são geridas as microempresas do setor de comércio sobre o desempenho empresarial competitivo, são aplicadas as cinco forças competitivas do modelo Porter e a matriz de estratégias de competitividade, onde são identificadas com maior precisão. os fatores-chave para a abordagem da competitividade das microempresas; através dos indicadores: diferenciação, liderança em custos, inovação e tecnologia. A população foi composta por 60 microempresas localizadas na freguesia de Abdón Calderón, identificando os pontos fortes e fracos que têm na tomada de decisões de uma perspectiva individual e coletiva, a fim de projetá-las não apenas localmente, mas também regionalmente. Os resultados mostram uma tendência à alta competitividade com maiores pontos fortes em determinadas áreas em comparação com as microempresas concorrentes. Conclui-se que todas as dimensões da matriz devem ser fortalecidas, como estratégia para enfrentar com sucesso o ambiente comercial na freguesia de Abdón Calderón de Portoviejo no curto prazo.

Palavras-chave: Adesão; Estilo de malha; Bases perfuradas; pré-molares; colchetes; Comparação.

Introducción

La presente investigación, hace énfasis en las microempresas que se constituyen como un negocio dinámico e indispensable para la economía nacional, donde muchas de las familias toman como iniciativa emprender para sobrevivir y generar empleo, por ello numerosas personas deciden formar parte de estas por la flexibilidad y oportunidad que ofrece al permitir incrementar los ingresos y mejorar la calidad de vida, cuyo objetivo es caracterizar la incidencia competitiva del sector microempresarial en su estructura operativa para enfrentar los retos de la globalización.

A este respecto, las microempresas se enfrentan a pequeñas y grandes empresas, por ello para ser competitivas deben enfocarse en diseñar una estructura organizacional que le permita reflejar su sistema de planificación, organización, dirección y control, además de contar con recursos suficientes, emplear nueva tecnología para aumentar la capacidad de producción y superar a los potenciales competidores para ser exitoso en un mundo globalizado donde la capacidad de competir lo es todo.

En este caso es necesario, que las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados –o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales– estarán abocadas al fracaso. (Cárdenas, 2011).

La contribución de esta investigación al estado radica en que al tener mayor conocimiento del funcionamiento interno de las microempresas de la parroquia Abdón Calderón del Cantón Portoviejo, estas podrán realizar acciones para disminuir determinadas falencias que están bajo su control y permitir elevar sus niveles de eficiencia, productividad y por tanto, competitividad para enfrentar los retos de la globalización. Reconociendo que la competitividad es sistémica, se deben analizar los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve una empresa –micro, macro, meta y meso–; sin embargo, este estudio se centra en el nivel micro, por ser el único donde el empresario tiene injerencia directa y puede controlar.

El presente trabajo está dividido en cuatro secciones. La primera abarca el marco contextual de las microempresas de la parroquia Abdón Calderón, pasando por una exploración de la competitividad,

concepciones e implicaciones desde el ámbito internacional al ámbito empresarial; desde luego analizando también lo referente a la competitividad sistémica y diversos estudios en esta materia realizados en el país. La segunda, corresponde en explicar la metodología utilizada que da cumplimiento al objetivo de esta investigación. En la tercera se hace un análisis de datos y discusión de resultados que permiten dar respuesta a los objetivos planteados. Finalmente, se abordan las conclusiones que se derivan de la presente investigación.

La competitividad

La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos. Sin embargo, hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada. Para competir, las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar su productividad (...). En un mundo globalizado, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto, la creación de empleos y la mejoría en los niveles de vida de una población. En la medida en que una sociedad es más productiva, la capacidad de competir será mayor; es por eso que hablar de competitividad implica hablar de productividad. (Rubio & Baz, 2004).

Estrategias de Competitividad y las 5 fuerzas de Porter

(...) Los principales tipos de estrategias utilizadas para conseguir tener un buen nivel de competitividad, son:

- **Enfoque:** la utilizan las organizaciones que solo se centran en un segmento del mercado, en busca de la diferenciación de costes.
- **Diferenciación:** un producto o servicio significativamente diferente al de los competidores (incluso único) situará muy bien a la empresa, aunque el precio se incrementará para el consumidor.

- **Líder en costes:** el objetivo es situarse en precios por debajo de los competidores; según la demanda existente en un momento y lugar determinado, dicho coste podrá mantenerse o no. (Utopia Coaching y Team Bulding, 2017)

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los gerentes y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y entorno. Sin embargo, hasta los años 80, ha ofrecido pocos métodos analíticos completos para obtenerlo. Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **Rivalidad entre los competidores:** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante

y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

4. **Poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Bittán, 2012)

Competitividad de las microempresas

La competitividad empresarial es definida por los expertos como la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. Más aun, se puede decir que es hacer las cosas mejor que los demás.

De esta manera, la competitividad está directamente relacionada con la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Cuando el empresario se toma el tiempo necesario para planear, esto es, establecer metas y objetivos, diseñar programas para alcanzarlos y realizar la evaluación para mantener al día los planes, en fin, para tener el control, está identificando las oportunidades que le permiten ser proactivo y ser más competitivo.

La ventaja competitiva de una empresa, es decir, los conocimientos económicos, financieros, tecnológicos y humanos de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a la competencia. Esta habilidad se origina en esa capacidad de planear y organizarse. (Bohon, 2010)

Estructura Operativa

(...). Las decisiones que en este sentido deben ser adoptadas pueden clasificarse dos categorías. Por una parte, es preciso llevar a cabo un diseño organizativo detallado dentro de cada unidad organizativa de acuerdo con las variables de diseño habituales. En segundo lugar, es preciso decir acerca de la integración de las distintas unidades organizativas en el conjunto de la empresa.

De acuerdo con Hrebiniak y Joyce (1989), los factores principales que inciden en el diseño de la estructura operativa se relacionan con la estructura primaria elegida y los objetivos y estrategias competitivas asignados a cada unidad organizativa básica.

Estructura primaria y estructura operativa

La estructura primaria condiciona el diseño de la estructura operativa de tres formas diferentes. En primer lugar, define el contexto en el que se va a mover cada unidad organizativa básica al seleccionar el negocio o negocios a los que se va a dedicar, así como el entorno al que se va a enfrentar. En segundo lugar, la definición de la estructura primaria va a condicionar el número y tamaño de las unidades organizativas básicas. Finalmente, la forma en que se definan esas unidades básicas va a indicar en el grado de autonomía que van a tener para llevar a cabo sus actividades.

Especialmente relevante es ese último aspecto, sobre todo cuando las unidades básicas se definen como divisiones o unidades de negocio. La autonomía de estas unidades va a quedar delimitada por las funciones o actividades que asumen frente a las que quedan ubicadas en la oficina central o corporativa, así como por los mecanismos de control que se establezcan sobre ellas.

El factor estratégico global que más afecta a la autonomía de las unidades organizativas a través de la estructura primaria es, quizá, la estrategia de diversificación que siga la empresa. La necesidad de generar sinergias o la existencia de interdependencia entre las unidades organizativas plantea la cuestión de la coordinación entre las mismas. En estos casos, se hace necesario el establecimiento de mecanismos de coordinación o de enlace lateral que faciliten la consecución de los objetivos estratégicos globales. En general, podemos identificar cuatro mecanismos básicos de coordinación:

- La adaptación mutua que consigue mediante el fomento de la cooperación entre los responsables de las unidades de organizativas básicas mediante el adecuado sistema de incentivos.
- La creación de grupos de trabajo o comités integrados por responsables de las unidades organizativas cuya función principal sería detectar la necesidad de posibles interrelaciones

y buscar soluciones a las mismas. La capacidad de decisión e influencia que tenga este comité determinará en gran medida el grado de autonomía que retiene cada responsable y el que cede al integrarse en dicho comité.

- La creación de un nivel organizativo intermedio entre la alta dirección y las unidades organizativas mediante el nombramiento de un responsable de grupo o sector que o bien ejerza funciones meramente de coordinador o bien asuma responsabilidad formal sobre los directivos de las unidades organizativas.
- La creación de una estructura matricial, anteriormente comentada, facilita la coordinación entre las principales unidades organizativas y representa el grado mayor de coordinación posible.

El segundo factor importante que condiciona el diseño de la estructura operativa se refiere al contexto estratégico competitivo –entorno competitivo, objetivos estratégicos, estrategias competitivas o de negocio- de cada unidad organizativa básica. Esta influencia se manifiesta tanto sobre las variables básicas de diseño –diferenciación de actividades, ámbito de control, delegación de autoridad, etc.- como sobre la forma de funcionamiento interno de la unidad organizativa –estructuras mecánicas u orgánicas.

Estrategia competitiva y estructura operativa

La influencia de los objetivos y estrategias competitivas en la estructura operativa de funcionamiento se produce principalmente a través de su influencia en los niveles de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las decisiones que deben ser adoptadas y la consiguiente capacidad de procesamiento de información requerida. En cuanto a la estructura de funcionamiento, las estructuras operativas pueden ser, básicamente de dos tipos: burocráticas o mecánicas y adhocráticas u orgánicas.

- 1. La estructura burocrática o mecánica.** Se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos –alta formalización-, una división estricta del trabajo, tanto a nivel horizontal como vertical, y una alta centralización. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados. La estructura mecánica permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y son aptas para entornos simples y estables.

Así, la estructura mecánica sirve, pues, para aplicar estrategias de liderazgo en costes, ya que el objetivo de esta estrategia está relacionado con la consecución de eficiencias a través de controles de costes, de economías de escala o de efecto experiencia. En estas circunstancias, la mejor estructura es la mecánica, que se caracteriza por ser complejo, de alta formalización y centralización.

De igual manera, la estructura burocrática sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable.

2. **La estructura adhocrática u orgánica.** Esta estructura, por el contrario, es flexible y fluida, debido a la baja formalización de las actividades. Se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas donde se produzcan muchos cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos.

El poder está descentralizado en técnicos y profesionales responsables de las distintas tareas. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas. Así, la estructura orgánica sirve para desarrollar estrategias de diferenciación de productos, ya que los objetivos de dicha estrategia – desarrollo de productos únicos para el cliente- demanda un alto grado de flexibilidad, lo cual se puede conseguir con la baja formalización, la baja complejidad y la descentralización en la toma de decisiones que proporcionan las estructuras adhocráticas.

De igual forma, la estructura orgánica es ideal para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos, por lo que se emplean para aplicar estrategias con base en la innovación. El entorno, en este tipo de sectores, se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico, generando una alta incertidumbre.

Finalmente, desde una perspectiva algo más compleja, Miller (1987) identifica cuatro dimensiones del contexto estratégico competitivo y la relaciona con características estructurales de funcionamiento de la unidad organizativa básica. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Innovación:** en qué medida una empresa introduce nuevos productos o servicios, especialmente si estos suponen innovaciones radicales sobre los actualmente existentes.

- **Diferenciación de mercado:** en qué medida una empresa crea lealtad en los clientes tratando de atender sus particularidades necesidades o creando una imagen favorable a través de la publicidad, por ejemplo.
- **Amplitud del campo de actividad:** se refiere al número y variedad de clientes, áreas geográficas o productos que desarrolla la empresa. Esta amplitud puede buscar nuevos segmentos de mercado innovadores o segmentos básicamente estables o plácidos.
- **Control de costes:** en qué medida una empresa establece controles rígidos de costes, limita los gastos de innovación o de marketing o reduce los precios de venta de un producto básico.

Las anteriores dimensiones estratégicas competitivas plantean a la organización empresarial unos desafíos determinados que pueden ser conseguidos mejor con determinadas variables de carácter estructural. La tabla de la figura 6-tomada de Miller (1987)- recoge estos tres aspectos que vinculan la estrategia competitiva con el diseño organizativo a nivel de unidad básica. Debe señalarse también la relación entre estas dimensiones estratégicas y las estrategias genéricas de Porter (1982). Así, las dos primeras dimensiones se incluirían dentro de la estrategia de diferenciación de productos mientras que la cuarta está muy próxima al liderazgo en costes. (Guerras, 1995)

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	DESAFÍO	CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES
Innovación	Entender y gestionar más productos, tipos de consumidores, tecnologías y mercados.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los mercados para discernir las necesidades de los consumidores. - Baja formalización - Descentralización - Amplio uso de comités de coordinación y grupos de trabajo.
Diferenciación de mercado	Entender y atender a las preferencias de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Moderada a alta complejidad - Análisis extensivo de las reacciones de los consumidores y de las estrategias de los competidores.

		- Moderada a alta formalización - Moderada descentralización
Campo de actividad: Amplitud de innovación	Seleccionar el ámbito adecuado de productos, servicios, clientes y áreas geográficas.	- Alta complejidad - Baja formalización - Descentralización
Campo de actividad: Amplitud de estabilidad		- Alta complejidad - Alta formalización - Alta centralización
Control de costes	Producir eficientemente productos estandarizados.	- Alta formalización - Alta centralización

Globalización

(...) Es el proceso de mayor interdependencia entre los países y sus ciudadanos. Consiste en una mayor integración de mercados de productos y servicios entre las naciones por medio del comercio, migración e inversión extranjera; es decir, por medio de los flujos internacionales de productos y servicios, de personas y de inversión, como en el caso de equipo, fabricas, acciones y bonos. También incluye elementos no económicos como la cultura y el entorno. En términos sencillos, la globalización es política, tecnológica y cultural, así como económica. En términos de la vida diaria de las personas, la globalización significa que ahora es más probable que hace cincuenta años, que los residentes de un país consuman productos de otros países, hablen por teléfono con personas de otros países, visiten otros países, sepan que les afecta el desarrollo económico de otros países y conozcan cómo se desarrollan otros países. (Carbaugh, 2014)

En la actualidad el concepto de globalización se puede considerar como un fenómeno moderno en donde diversas sociedades de diferentes nacionalidades se integran en un mercado mundial, de tal forma que existe un crecimiento en la economía mundial generando más empleos y ayuda a combatir ciertos problemas como la pobreza, el hambre, los derechos humanos, la mortalidad infantil, etc.

La globalización es una mezcla de procesos donde se involucran distintas nacionalidades que permite que la economía, política, cultura y la ideología de un país penetre en otros. Es un proceso donde los avances tecnológicos hacen que la comunicación y la relación entre los distintos países del mundo se consoliden en un mercado, una sociedad y una cultura global por medio de una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales haciéndole extenso a todo el mundo. De tal forma que los métodos de producción y de flujos de capital se hacen a una escala mundial. Otra forma de conceptualizar la globalización es como un proceso político, económico, social y ecológico que tiene lugar a nivel mundial y que genera la integración entre los países, empresas, ciudades y los seres humanos. Dicho proceso relaciona distintos países del mundo unificando mercados, sociedades y culturas por medio de una serie de transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales que lo hacen global.

En el proceso de la globalización intervienen diferentes agentes, como las empresas multinacionales, los bancos internacionales, los gobiernos y las personas que trabajan en ellos. Las empresas multinacionales son muy grandes y tienen operación en todo el mundo, se caracterizan por ser muy poderosas económicamente y controlar la mayoría del mercado. Los bancos internacionales sirven de apoyo financiero a las empresas multinacionales y generan inversión extranjera directa en los diferentes países donde existen oportunidades de desarrollo. El capital humano que trabaja en las empresas, bancos y gobiernos ayuda a definir las políticas necesarias para el intercambio comercial para eliminar las barreras arancelarias y dar paso al libre comercio y circulación de capital. Los tratados de libre comercio, los acuerdos regionales o bilaterales para el intercambio de bienes y servicios entre los países, la reducción arancelaria son algunos ejemplos de la forma de intervenir de los agentes de la globalización.

La globalización se caracteriza por la movilidad de capital, tecnologías, recursos económicos y humanos, pérdida del poder de los estados y de sus políticas y regulaciones, un gran desarrollo de las tecnologías de información, nuevas herramientas como el internet, redes de comunicación, celulares inteligentes, etc., creación de nuevos mercados, nuevas empresas se fusionan se diluyen, unos bloques económicos se imponen sobre otros, se crean nuevos acuerdos comerciales de comercio.

En el ambiente de los negocios existen 3 factores importantes en relación a la globalización. La proximidad, la ubicación y la actitud. Los avances tecnológicos en cuestión de telecomunicaciones permiten que en las empresas puedan trabajar con clientes y proveedores de distintas partes del

mundo (el mundo se hace cada vez más pequeño). Lo mismo sucede con nuestros competidores. La ubicación física de las empresas globales traspasa las fronteras internacionales permitiendo obtener ventajas competitivas en los mercados en los que participa. La actitud nueva y abierta a la globalización para desarrollar nuevas capacidades y aptitudes profesionales, manejo de distintos idiomas, uso de la tecnología y buscar ser competitivos es fundamental para poder lograr ser una empresa global. (Huesca, 2017)

Metodología

Para la realización de esta investigación se engloba un conjunto de método teóricos, entre los que fueron utilizados: el análisis - síntesis, que permitió el estudio de la literatura especializada y relacionada al manejo de las microempresas en el sector comercio acorde al desempeño empresarial competitivo, aplicando las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter y la matriz de estrategias de competitividad, considerando los factores claves mediante los indicadores: diferenciación, liderazgo en cotes, Innovación y tecnología. Igualmente se hizo uso de método inductivo - deductivo para verificar con mayor exactitud la generalización del objeto de estudio de lo particular a lo general, y con lo cual se elaboró el marco teórico que sustenta este proceso investigativo.

La población es no probabilística al sesgo de sesenta (60) microempresas de la parroquia Abdón Calderón y el trabajo de campo consistió en la recopilación de la información, por medio de encuesta dirigida a los dueños de las microempresas que se dedican a diferentes actividades y la encuesta se realizó a los empleados de las microempresas seleccionadas. Posterior a la fase de revisión, se precisaron la pregunta y el objetivo del documento. Los autores encontraron que las microempresas poseen atributos competitivos específicos, y que resulta de interés discriminar los elementos actuales que inciden en su competitividad y sus futuros retos de la globalización

Resultados

En la parroquia Abdón Calderón el sector Microempresarial en los últimos 10 años ha tenido un aumento considerable, porque anteriormente existían solamente 4 negocios y en la actualidad consta un registro de 12 emprendimientos, teniendo en este lugar un crecimiento del 67%.

A continuación, se describe cada una de las microempresas de acuerdo a la información obtenida por medio del estudio de campo realizado.

Cuadro 1: Descripción de las microempresas de la parroquia Abdón Calderón

MICROEMPRESAS	UBICACIÓN	ACTIVIDAD
Inmegar	Calle Eloy Alfaro y las Acacia	Procesadoras de cacao y café, máquinas para producir chifles y harina de plátano, máquina para procesar maní y yuca
Davigor	Ciudadela San Francisco	Planta procesadora con equipos ecológicos para el secado y almacenamiento del maní, como son: pasta de maní, maní quebrado, dulce de maní, maní garrapiñado, sal prieta, maní salado y harina de maní
Acotexar	Avenida Eloy Alfaro y Ricaurte	Fabricación de prendas de vestir o artículo textil final que llega al consumidor
Cayuplamat	Calle Andrés Cedeño	Dedicada a elaborar snacks a base de plátano
Sr. Chiflazo	Avenida Eloy Alfaro y Víctor Salomón	Producción de diferentes snacks
Velas Navia	Ciudadela San Francisco	Producción y comercialización de velas decorativas
D'Rosy	Avenida Eloy Alfaro y la ciudadela San Francisco	Dulcería que produce suspiro, huevo moyo, galletas de almidón, bizcochos, enrollado, de manera artesanal
Rico pan	Calle Víctor Salomón	Producción y comercialización de pan en sus diferentes variedades
Carla Ximena	Ciudadela San Francisco	Servicio rápido y amigable, de deliciosos, panes, saladitos y dulces

Adrianita Adonis	Avenida Eloy Alfaro y Ricaurte	Productos de panadería y pastelería de excelente calidad
Latín pan	Calle Eloy Alfaro y la ciudadela San Francisco	Producción y ventas de panes de manera directa para sus clientes
Chifle Chancay	Calle Sabando Intriago	Producción de chifles

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Génesis Cedeño B

Como se puede observar la mayoría de estas empresas se dedican a diferentes actividades comerciales, 2 son microempresas societarias, 3 son familiares y 7 son unipersonales las mismas que son dirigidas por su propietario, están conformada por un capital promedio de \$7.625 con un promedio de 5 empleados.

Cuadro 2: Sector Micro empresarial de la parroquia Abdón Calderón

MICROEMPRESA	ACTIVIDAD	TIEMPO EN EL MERCADO	CAPITAL	N° EMPLEADOS
Davigor	Maní procesado	8	\$ 15000	4
Textil Acotexar	Confeción y textiles	6	\$10000	9
Cayuplamat	Snacks de plátano	5	\$5000	5
Inmegar	Maquinas procesadoras	10	\$25000	9
Sr. Chiflazo	Snacks de plátano	6	\$6000	6
Velas “Navia”	Velas artesanales	7	\$10000	5
D’Rosy	Dulcería	2	\$4000	4
Rico pan	Pan artesanal	2	\$4000	3
Carla Ximena	Pan artesanal	3	\$2500	4
Adrianita Adonis	Panadería y pastelería artesanal	8	\$5000	5

Latín pan	Pan artesanal	2	\$3000	3
Chifle Chancay	Chiflería	4	\$2000	3

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Génesis Cedeño B

Para constatar si estas Microempresas son competitivas se elabora la siguiente matriz la misma que está compuesta por elementos fundamentales que permiten identificar si esta es competitiva o no.

Cuadro 3: Factores que determinan la competitividad de las Microempresas

MICROEMPRESAS	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES	INNOVACIÓN	TECNOLOGÍA
Davigor	X			
Textil Acotexar	X			
Cayuplamat	X			
Inmegar			X	X
Sr. Chiflazo				X
Velas “Navia”			X	
Dulcería D´Rosy	X			
Rico pan	X			
Panadería Carla Ximena	X			
Panadería y Pastelería Adonis		X		X
Latín pan	X			
Chifle Chancay	X			

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Génesis Cedeño B

Para determinar la intensidad de la competencia y la rivalidad dentro del sector micro empresarial se detallará a continuación los principales resultados obtenidos por cada una de las fuerzas competitivas que dan sentido al modelo de Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Para las panaderías Latín Pan, Carla Ximena, Adriana Adonis, Rico Pan y la Dulcería, será de fácil el acceso la entrada de nuevos competidores que lleguen al mercado con nuevas ideas, ya que existen bajas barreras de entrada por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar estos negocios, son accesibles para pequeños empresarios y además es fácil imitar el modelo productivo que ofrecen las microempresas posesionadas.
- En el caso de la Microempresa Inmegar para poder entrar en esta industria es necesario contar con una apariencia en aprendizaje para la mejora constante de los productos para así poderse diferenciar, también se requiere de gran capacidad de innovación y tecnología para que se produzcan maquinas industriales de calidad y diseños que superen a los productos posesionados; en segundo lugar, se requiere de un personal cualificado para desarrollar el trabajo y experiencia, pues juega un rol importante a la hora de adjudicar contratos para proveer maquinarias.
- En las Chiflerías el mercado es atractivo debido a que no hay fuertes barreras de ingreso, se requiere de una baja inversión para la implementación de una microempresa, se cuenta con canales de distribución adecuados, además el producto y receta es de fácil imitación, se tiene una gran facilidad de acceso a la materia prima ya que existe una gran cantidad de proveedores disponibles.
- En el caso de la microempresa Acotexar la llegada de competidores potenciales es elevada, dado que la tecnología de venta en este sector se encuentra bastante estandarizada y la materia prima es de fácil acceso.
- En el caso de Davigor no será fácil para los competidores ingresar a esta industria, porque al momento de emprender en este negocio la experiencia jugará un papel importante para ofrecer un producto diferenciador porque la microempresa tiene trayectoria, reconocimiento y marca posesionada que logra ser atractiva para los clientes.
- Para la Microempresa Velas Navia el ingreso de competidores no será fácil el acceso, porque se necesita de experiencia y conocimiento para emprender en el negocio de velas, además de creatividad para competir con una microempresa que ya está en el mercado.

Rivalidad entre los competidores

- Para las panaderías, pastelería y dulcería, hay varios competidores en la industria, puesto que en el mercado se encuentran diferentes negocios que elaboran este tipo de producto. Los mismos que compiten en diferenciación, innovación, precios y relaciones con sus proveedores claves.
- En el caso de Inmegar la rivalidad entre los competidores es baja, dado que es la única microempresa en Manabí que elabora maquinas procesadoras.
- En el caso de las Chiflerías si hay rivalidad entre Cayuplamat y Sr. Chiflazo porque ofrecen el mismo producto, pero en diferentes variedades.
- En la Microempresa Acotexar si hay rivalidad entre competidores, considerando que diferentes asociaciones y personas también confeccionan prendas de vestir, donde la calidad en la mayoría de estos negocios es similar por la materia prima que utilizan, pero la diferencian por la mano de obra potencial que realiza el producto.
- En el caso de la Microempresa Davigor la rivalidad entre competidores es baja, porque la calidad de su producto es mucho mejor que el de las microempresas informales.
- En la Microempresa Velas Navia la rivalidad entre competidores es baja porque no hay empresas en la parroquia que elaboren ese tipo de productos.

Poder de negociación de los proveedores

- En las panaderías, pastelería y dulcería si existen muchos proveedores para la producción de estos tipos de productos. Por lo tanto, los proveedores tendrán un poder de negociación alto, de tal manera se puede recurrir a otros proveedores fácilmente además los costos no varían entre proveedores al existir tanta oferta de materia prima.
- El poder de negociación de los proveedores de la Microempresa Inmegar es bajo ya que no se puede recurrir a otros proveedores fácilmente porque la materia prima es escasa en el país.
- En el caso de las Chiflerías si existen muchos proveedores que ofrezcan la materia prima que se utiliza para la producción, por lo tanto, el poder de negociación es alta.
- El poder de negociación de los proveedores existentes en la confección de prendas de vestir es amplio lo que le permite manejarse bien dentro de la negociación de precios.
- En el caso de Davigor el poder de negociación es bajo por lo que esta Microempresa es la encargada de proveer el insumo básico para llevar a cabo su producción.

- En la Microempresa de velas Navia el poder de negociación es bajo, por eso sus proveedores son exclusivos, los mismos que cuentan con la capacidad necesaria para suministrar los productos que se requieren y las condiciones óptimas.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad, cualquier cosa que las Microempresas puedan hacer para modificar el precio d un comprador representa una base potencial para la diferenciación.

Puesto que hay canales de distribución, para los clientes es sencillo cambiar, ya que si no se convence fácilmente al consumidor este puede recurrir a otra opción, la información es clave para los compradores que pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra, pueden conocer precios y opiniones, esto les da un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- En el caso del pan los principales productos sustitutos son los cereales, las galletas, los snacks, el arroz, las papas son alternativas viables, los cuales son comercializados en varios canales.
- En la pastelería y la dulcería los principales productos sustitutos son las galletas, los brownies, los alfajores, los panes de dulce etc.
- Para las Chiflerías la amenaza de productos sustitutos serán el pan, el arroz, las roscas, las papas.
- En Inmegar no hay amenaza de productos sustitutivos, ya que son máquinas industriales exclusivas que atienden las necesidades del sector agroindustrial.
- Teniendo en cuenta como principal función del sector textil la de vestir, no existen productos sustitutos para los artículos textiles, ya que es tan sólo la ropa la que puede cubrir dicha necesidad.
- La amenaza de productos sustitutos en la microempresa Davigor en la salprietta es el queso y la mortadela; en la pasta de maní la mantequilla; en el maní garrapiñado el canguil, las papas.

- En el caso de las velas los productos sustitutos sería el incienso, tiendas naturistas o vendedores de lámparas decorativas, porque a pesar que no sea el mismo producto afecta de manera indirecta de modo que las personas prefieren sentir el olor del incienso sin importarles la decoración de la casa y así mismo con las lámparas.

Con todo lo mencionado se determinó que las microempresas no pueden hacer frente a la competencia porque no cumplen con los cuatro factores como son innovación, tecnología, diferenciación y líder en costos, atributos que permiten superar a competidores.

Así mismo se estableció que los cambios operativos en las microempresas están enfocados en innovar el producto y realizar un reajuste a la su estructura interna adoptando nuevas tecnologías, estrategias, capacitando al talento humano constantemente o cuando las autoridades pertinentes ofrezcan este tipo de ayuda para que el personal se adapta a los nuevos procesos.

Ganar la competitividad en una economía globalizado es un factor de sobrevivencia empresarial, esta es la razón para incorporar el uso de tecnologías lo cual permiten reducir los costos y alcanzar niveles de calidad, mediante la diversificación de la producción.

Las microempresas para hacer frente a los retos de la globalización y competir emplean nuevos avances tecnológicos, lo cual les permite ofrecer un producto de mejor calidad y acelerar el proceso productivo de bienes y servicios, además, con lo mencionado las microempresas fortalece la capacidad de innovación y adquieren mano de obra más barata.

Discusión

El entorno competitivo que rodea a las empresas puede afectar altamente la competitividad de la misma tanto a nivel de los clientes, proveedores, competencia incluido los aspectos tecnológicos que afectan a la industria en cuanto a su desarrollo comercial. Por tal motivo las entidades deben tener definido un modelo de gestión organizacional. (Beatriz & Maria, 2016)

Hoy en día las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMES) cumplen un rol importante dentro de la económica nacional y de todos los países, pues están constantemente cambiando de acuerdo al ambiente en que se desarrollan, por tal razón es de vital importancia dar un enfoque en analizar los factores que se detectan alrededor de ellas, lo que involucra buscar estrategias que ayuden a generar ventajas competitivas para su desenvolvimiento para ello deben generar la mayor

satisfacción a los clientes con menores costos, calidad de la producción y excelencia en el servicio. (Zambrano, 2014)

De acuerdo a Quiñones, (2012) en su tema de tesis “Estudio de la Gestión Competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Comerciales manifiesta que:

La competencia conlleva a la interacción de los siguientes elementos:

1. Elementos de la gestión estratégica y la gestión operacional.
2. Innovación.
3. Desarrollo tecnológico.
4. Mejoramiento de la productividad en todas las operaciones.
5. Cultura organizacional.
6. Dirección y desarrollo personal.
7. Cooperación.
8. Desarrollo sostenible.

La globalización de mercados, ha hecho que en la actualidad la micro, pequeñas y medianas empresas, entren en un proceso de transformación, donde no podían tener productividad y ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la aplicación de las nuevas tecnologías o llevando a cabo una excelente gestión financiera, pues es necesario considerar una perspectiva de procesos internos donde los gerentes, deben asumir el reto de ser capaces de dinamizar la administración de la empresa con la aplicación de una estructura organizacional que sea competitiva y cumpla con los objetivos propuestos, para lo cual la gerencia o la unidad administrativa debe evaluar su desarrollo de manera sistémica, hasta el cumplimiento de lo planificado. (Alvarez, 2009)

La globalización de los mercados y empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año. Los determinantes de este proceso son ya bien conocidos: liberación económica y adopción de ideologías de libre mercado en una cada vez mayor número de países, el auge de los países en desarrollo, las nuevas tecnologías en comunicación y producción, y la eliminación de barreras comerciales y financieras entre los países, a través del desarrollo tecnológico y, muy especialmente, con el Internet, los mercados operan las 24 horas del día, los 365 días del año. (Huerta, 2011)

Aunque existan estrategias interesantes, es bueno aclarar que a nivel interno existen deficiencias en la estructura de las empresas. El desconocimiento en muchas ocasiones de normas elementales

de control de calidad, hacen de este un aspecto claro de debilidad competitiva, de igual manera el manejo de la capacitación vista como un gasto y no como una inversión muestran una vez más el arraigado paradigma administrativo frente a procesos productivos y competitivos. (Valero, 2008) Para una microempresa la competitividad en Manabí cobra una especial relevancia debido a que les permite conocer el mercado e innovar no solo en sus productos y procesos sino también en toda la cadena productiva ya que es un aspecto clave para mejorar y brindar mayor satisfacción en el entorno, además de obtener buenos resultados en el negocio. Entrar en el mercado y lograr ser competitivo es una tarea complicada para una empresa puesto que se requiere compromiso y conocimiento, tanto de su propia empresa, como también del entorno para establecer estrategias competitivas que permitan afrontar a la competencia, dicha que se origina a causa de la globalización. Ante un entorno cambiante es indispensable informarse constantemente de lo que sucede en el mercado y en las grandes empresas, ya que esto permitirá, innovar para no estancarse, rediseñar estrategias, aumentar nuevas tecnologías para mejorar la capacidad de producción pudiendo así posesionarse y competir.

Conclusiones

Las estrategias competitivas son una parte fundamental para el buen desempeño de las microempresas, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigente, estas tienen como objetivo mejorar tu posición competitiva respecto al resto de empresas del sector. Es decir, se trata de un plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de un negocio y la incrementa generando ventas y beneficios de los [clientes](#). El cambio operativo engloba todas las actividades encaminadas a ayudar a la microempresa empleando nuevos procesos, nuevas tecnologías y nuevas maneras de reorientar a la organización para lograr alcanzar los objetivos planteados, para maximizar el desempeño y adaptarse al mejoramiento continuo, por eso para competir se requiere de una elevada capacidad de continuidad en un ambiente cambiante.

En un mundo globalizado dada las circunstancias actuales del mercado el desarrollo de nuevas tecnologías permite desarrollar constantemente nuevos productos siendo indispensable para la búsqueda de nuevos ingresos, surgiendo la necesidad de innovar para satisfacer los requerimientos de los consumidores brindando un producto, bien o servicio de calidad y así cubrir las necesidades manteniendo una posición destacable ante la competencia por la preferencia de los clientes.

El Gobierno Autónomo descentralizado de la parroquia Abdón Calderón debería contar con un registro oficial de todas las microempresas de la parroquia que se encuentran registradas en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para que pueda guiarlas y apoyarlas, además que el municipio trabaje en conjunto con las mismas realizando eventos donde se puedan dar a conocer a sus potenciales emprendedores, también que se facilite el acceso a créditos para que los negocios puedan continuar con la producción adquiriendo tecnología que les permita ampliar el emprendimiento, desarrollarse y captar una gran segmentación en el mercado mediante la innovación de tal manera que puedan competir con grandes industrias y expandirse a nivel nacional.

A la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) que el lapso para que cumplan con los reglamentos impuestos sea a largo plazo para que la microempresa pueda realizar los respectivos cambios en su estructura y en los determinados procesos, para cumplir con total cabalidad el control que se impone y así constituirse como una amenaza para los competidores. A las diferentes microempresas que se enfoquen en todos los factores claves de competitividad para lograr ser competitivas pues para seguir manteniéndose en el mercado se requiere ofrecer un producto superior a la competencia, por otra parte, que vigilen y mejoren constantemente los procesos operativos creando una planificación para minimizar futuros riesgos porque el cliente y el entorno siempre es cambiante.

Por último que se realice un respectivo análisis constantemente del entorno y del comportamiento de la sociedad para conocer cuáles son los nuevos requerimientos y tendencias actuales informándose y averiguando de lo que sucede alrededor de su competencia e ir por delante de ella con tecnología de punta e innovación para así introducir nuevos productos en el mercado y por consiguiente que se capacite al personal sobre los cambios tecnológicos para no perjudicar las nuevas actividades en la microempresa con el fin de enfrentar y adaptarse a los cambios que genera la globalización.

Referencias

1. Alvarez, F. (Diciembre de 2009). Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/180/1/IAEN-001-2009.pdf>

2. Beatriz, B., & Maria, & P. (2016). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/518/1/EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20COBEMARSA%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESARROLLO%20COMERCIAL%20DEL%20CANTON%20PORTOVIEJO%20PERIODO%202012-2014.pdf>
3. Bittán, M. (26 de Noviembre de 2012). América Economía. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-porter>
4. Bohon, J. (22 de Noviembre de 2010). *el EMPRESARIO*.mx. Obtenido de *el EMPRESARIO*.mx: <http://el EMPRESARIO.mx/actualidad/competitividad-microempresas>
5. Cano, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá. Obtenido de *from* <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
6. Carbaugh, R. J. (2014). *ECONOMÍA INTERNACIONAL*. Obtenido de *ECONOMÍA INTERNACIONAL*: https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Economia-Internacional-Carbaugh-12th_redacted1.pdf
7. Cárdenas, N. (2011). *Eumed*. Obtenido de *Eumed*: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/factores_competitividad.html
8. Castro, B. (2018). *Diseño de un plan de merchandising para el incremento del negocio*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/>: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/589/1/80159.pdf>
9. Frank, A. (Noviembre de 2019). *Concepto de Merchandising*. Obtenido de *involvesclub.com*: <https://clubdeltrade.com/blog/que-es-el-merchandising/>
10. García, O. H. (2011). Una aproximación a la gerencia del siglo XXI. . *Cuadernos de Administración* 27/45, 153-172. doi:doi.org/10.25100/cdea.v27i45.450
11. Guerras, L. (1995). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de *Universidad Complutense de Madrid*: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11607-11688-1-PB.PDF>

12. Huerta, J. (Marzo de 2011). Universidad Autónoma de Querétaro. Obtenido de Universidad Autónoma de Querétaro: http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/HUERTA_BORTOLOTTI.pdf
13. Huesca, A. (2017). El concepto de globalización: aspectos positivos y negativos de la globalización. Obtenido de El concepto de globalización: aspectos positivos y negativos de la globalización: <https://materiasuerre2017.files.wordpress.com/2017/02/concepto-de-globalizacion.pdf>
14. Jácome Solís, M. A. (2018). El Merchandising y su incidencia en el volumen de ventas del restaurante pollos Miguelin en la Ciudad de Ambato. Ambato: Puseca.
15. Llovet , C. (2022). Medio siglo de visual merchandising en el retail textil: la inversión para crecer en el mercado que viene. Obtenido de web.p.ebscohost.com: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18897304&AN=154163698&h=K698FrkO%2bsZfrd20%2bOBf3z6Pu1fEBzk0DzbxZSqciE0npptL%2fqHBY2LtRBNEcsuspmpBs84Z%2bkJtxubdMBbYQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&result>
16. Mota Miranda, R. (Diciembre de 2018). Merchandising. Obtenido de involves-club: <https://clubdeltrade.com/blog/que-es-el-merchandising/>
17. Palomares, R. (2011). Merchandising teoría, práctica y estrategia. Madrid: ESIC.
18. Rojas Cardenas, M. (2019). Merchandising. Valencia: Camera.
19. Rubio, L., & Baz, V. (Agosto de 2004). El Poder de la Competitividad. Obtenido de El Poder de la Competitividad: http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf
20. Salazar, B. (28 de sep de 2020). Merchandising. Obtenido de <https://guiadelempresario.com/>: https://guiadelempresario.com/marketing/merchandising/#%C2%BFQue_es_el_merchandising

21. Utopia Coaching y Team Bulding. (31 de Enero de 2017). utopia-consultores. Obtenido de utopia-consultores: <http://utopia-consultores.com/tipos-de-competitividad-empresarial-y-ejemplos-de-cada-una/>
22. Valero, G. (2008). UPB Bucaramanga. Obtenido de UPB Bucaramanga: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/viewFile/7396/6752>
23. Zambrano, L. (Noviembre de 2014). ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/401/1/TAE39.pdf>
24. Zorrilla, P. (22 de abril de 2002). Nuevas tendencias en merchandising. Obtenido de Distribución y Consumo: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/121/1297881130_DYC_2002_65_13_20.pdf

© 2022 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/>).