

**Estrategias empresariales desde la diferenciación
del producto que generan ventajas competitivas
para microempresas alimenticias comunitarias**

**Business strategies from product differentiation
that generate competitive advantages for
community food microenterprises**

Andrea Vanesa Vera-Zambrano¹
Pontificia Univesidad Católica del Ecuador Sede Manabí -
Ecuador
verazambranoandrea@gmail.com

Hilarión José Vegas-Meléndez²
Pontificia Univesidad Católica del Ecuador Sede Manabí -
Ecuador
hvegas@pucem.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1327

V7-N4-2 (ago) 2022, pp. 589-599 | Recibido: 11 de agosto de 2022 - Aceptado: 23 de agosto de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Ingeniera en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Portoviejo – Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0999-3654>

2 Docente e investigador de pre y posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí. Portoviejo -
Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/000-0002-8526-2979>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Vera-Zambrano, A., & Vegas-Meléndez, H., (2022). Estrategias empresariales desde la diferenciación del producto que generan ventajas competitivas para las Microempresas alimenticias comunitarias del cantón Santa Ana. Caso de estudio Microempresa NATUPAL de la Asociación San Miguel de Palo Largo.. 593 Digital Publisher CEIT, 7(4-2), 589-599 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1327>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar las estrategias empresariales basadas en la diferenciación del producto que generan ventajas competitivas para las microempresas alimenticias comunitarias. Como parte del desarrollo del estudio se utilizó una metodología de carácter descriptivo, con enfoque mixto (cualitativo/cuantitativo) ya que se emplearon técnicas e instrumentos de recolección de información como la ficha de observación, entrevista y encuesta. La ficha de observación se aplicó a través de una lista de chequeo en visitas realizadas a las instalaciones de la microempresa objeto de estudio "NATUPAL" mientras que la entrevista estuvo dirigida a la Presidenta de la Asociación San Miguel de Palo Largo y de la microempresa en mención. Para el desarrollo de la encuesta se tomó como población a las 28 socias de la microempresa, a las cuales se les aplicó el formulario. Dentro de los resultados obtenidos se pudo evidenciar la situación actual de la empresa, así como conocer cuáles son las estrategias que aplican para el desarrollo de sus actividades.

Palabras clave: Estrategias empresariales; ventajas competitivas; microempresas comunitarias

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze business strategies based on product differentiation that generate competitive advantages for community food microenterprises. As part of the development of the study, a descriptive methodology was used, with a mixed approach (qualitative/quantitative) since information collection techniques and instruments were used, such as the observation sheet, interview and survey. The observation sheet was applied through a checklist in visits made to the facilities of the microenterprise under study "NATUPAL", while the interview was addressed to the President of the San Miguel de Palo Largo Association and the microenterprise in mention. For the development of the survey, the 28 members of the microenterprise were taken as a population, to whom the form was applied. Among the results obtained, it was possible to demonstrate the current situation of the company, as well as to know what are the strategies that they apply for the development of their activities.

Key words: Business strategies; competitive advantages; community microenterprises

Introducción

En un entorno cada vez más cambiante las empresas deben desarrollar acciones que les permitan mantenerse en mercados cada día más exigentes. Para Carmona (2018) las estrategias que desarrollen serán un pilar fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá el éxito de la gestión empresarial. Es de gran importancia que las organizaciones puedan identificar las estrategias más eficaces para competir eficientemente en los mercados (p. 2)

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a nivel mundial representan cerca del 90% del total de las empresas, sin embargo; en América Latina generan cerca del 70% del empleo y constituyen el 99% de la totalidad de las empresas, siendo una fuente significativa de generación de empleo (Alaña et al., 2018)

En el Ecuador representan un 99.51% % del porcentaje total de empresas, siendo las microempresas las que poseen mayor participación a nivel nacional con un 90.89% (INEC, 2022).

El desarrollo de estrategias en una organización permite elevar la competitividad de la misma, debido a ello se centran en satisfacer necesidades económicas por medio de actividades comerciales innovadoras realizadas en los mercados objetivos (Fierro et al. 2020)

En el cantón Santa Ana - Ecuador, las microempresas comunitarias han surgido con la finalidad de generar ingresos para las familias de la zona. En el caso específico de la Microempresa objeto de estudio "NATUPAL" de la Asociación San Miguel de Palo Largo, la iniciativa de las socias de la microempresa de procesar alimentos surgió con la idea de dar valor agregado a la producción primaria del sector. Al mismo tiempo también con la finalidad de crear nuevas fuentes de ingresos que ayuden a las familias y así no depender sólo de los ingresos del jefe de hogar. Debido a ello se planteó la idea de crear una microempresa dedicada al procesamiento

de alimentos, ya que en la zona se encuentra fácilmente la materia prima necesaria para la elaboración de los productos, aportando así con el desarrollo integral de la comunidad.

Las micro, pequeñas y medianas empresas ejercen un rol importante en la economía del Ecuador, ayudan a su incremento y disminuye el índice de pobreza y contribuyen de forma significativa al PIB; debido que generan aproximadamente la mitad de las plazas de trabajo (Figuerola & Bravo, 2020)

Dentro de este orden de ideas, el presente estudio se centra en un objetivo principal que es analizar las estrategias empresariales basadas en la diferenciación del producto que generan ventajas competitivas para las microempresas alimenticias comunitarias, centrándose el estudio en la Microempresa "NATUPAL" perteneciente a la Asociación Comunitaria San Miguel de Palo Largo, cantón Santa Ana - Ecuador; la investigación se enmarca en dos metas importantes las cuales son: (i) describir las estrategias empresariales desde la diferenciación del producto; (ii) identificar los factores que permiten ventajas competitivas empresariales desde la diferenciación del producto en las microempresas comunitarias.

Revisión bibliográfica

Estrategias empresariales

Cuando se conforma una organización, los gestores tienen que formular, implementar y gestionar estrategias empresariales como un indicador fundamental dentro de la directiva, de esta manera una sociedad se introduce a un mercado de una forma sostenible generando mejores procesos y dinamismo en la economía (Alaña et al., 2018)

Una estrategia empresarial determina la forma en la que una organización generara valor ante sus competidores, de acuerdo con Obeso et al. (2017) estrategia son metas definidas en donde la empresa se idealiza dónde quiere estar y como lo va a lograr, cuenta con las siguientes características y funciones:

Características: competidores del entorno, preferencia de los clientes, como es la relación de la organización con el entorno en el que se desenvuelve y los inconvenientes que se suscitan en la toma de decisiones.

Funciones: organización y movilización de los recursos de la empresa como los materiales, financieros y humanos, así como también la búsqueda de rentas empresariales. (p. 4)

Una de las principales tareas en una empresa es la dirección estratégica por medio de ella se establece el rumbo a seguir, delimitando complejidad para la adaptación de un entorno cambiante y en competencia de muchas organizaciones de alto nivel (Burbano, 2017).

Hoy en día, los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos. (p. 21)

Por su parte Díaz & Garrote (2019) menciona que para la generación de valor de una empresa se debe hacer énfasis en lo que se debe hacer y cuál es la forma más eficaz de hacerlo, visualizando una combinación de objetivos, acciones y disponibilidad de recursos para la ejecución de dichos procesos. Algunas de las ventajas en la definición de estrategias empresariales son:

- Permite aprovechar y encaminar los esfuerzos de la organización y la asignación de recursos
- Minimiza el nivel de incertidumbre que se pueda presentar en el futuro de la empresa
- Aprovecha las a oportunidades y reduce los riesgos organizacionales.

Tabla 1

Elementos de las estrategias empresariales

Elementos de las estrategias empresariales	
Campo de actividad	Definición de los negocios y el mercado en el que se desenvuelve
Capacidades distintivas	Recursos físicos, técnicos y humanos; así como también las capacidades tecnológicas, organizacionales y directivas.
Ventajas competitivas	Posición de la organización ante la competencia.
Efecto sinérgico	Busqueda y explotación de interrelaciones combinando recursos, actividades, técnicas y unidades organizacionales.

Nota. Datos tomados de Obeso et al. (2017)

Niveles de estrategias

Figura 1

Niveles de estrategias. Nota. Tomado de Obeso et al. (2017)



Con base a la figura anterior, las estrategias corporativas hacen referencia a la relación del entorno con la organización, constituyendo una planificación general de las acciones de los directivos en la toma de decisiones para la dirección de un negocio diversificado, del mismo modo estrategia de negocio implementa posibilidades internas para la construcción de un mejor posicionamiento de la entidad en el mercado en el que se desenvuelve (Obeso et al., 2017)

El proceso de estrategias va desde su establecimiento, formulación e implementación de la misma, llegando a definir que es una herramienta de trabajo para cualquier tipo de organización dando mandato a los directivos y ejecutivos a definir una variedad de aspectos prioritarios para la ejecución de procesos y la resolución de conflictos (Burbano, 2017)

Figura 2

Proceso de estrategias. Nota. Tomado de Obeso et al. (2017)



Según Arellano (2017) la determinación de estrategias adecuadas para una empresa, debe partir de un análisis que permita delimitar las particularidades de esta a partir de un diagnóstico general. Otro aspecto de gran importancia, es la evaluación de la situación externa, representada por el mercado y los competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de las empresas (p. 235).

Con base a las generalizaciones anteriores es importante mencionar que el establecimiento de estrategias empresariales según Burbano (2017) tiene tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos
- Planificación estratégica
- Implementación estratégica.

Microempresas

Actualmente, en el Ecuador las microempresas que se han establecido en el mercado, se presentan en diversas formas y dimensiones con la autonomía de implementar

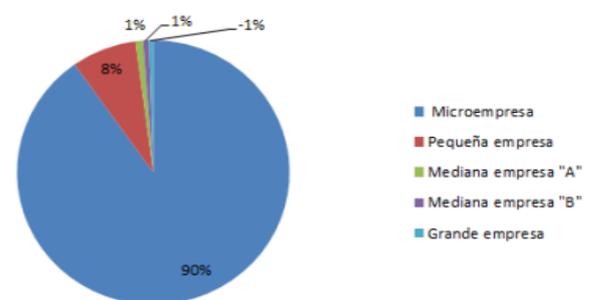
diferentes procesos de producción y comercialización de uno o varios productos, con el propósito de generar ingresos y desarrollo empresarial (Rodríguez & Aviles, 2020).

De acuerdo con Carranco (2017) señala que“ las MIPYMES constituyen más del 90% de las empresas en el mundo, siendo aún más alta su participación en relación a microempresas en Latinoamérica, con un 97%” (p. 146), de esta forma se establece que las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional representan una parte importante para el desarrollo social y económico, debido que producen y demandan productos y servicios contribuyendo al aumento y del empleo.

Visto de esta forma, este tipo de empresas son un segmento imprescindible para la reducción de la tasa de desempleo y el índice de pobreza, esto empuja a la determinación constante de planes de mejora para contribuir a las debilidades que puedan presentar este nicho de sociedades permitiendo dar fortaleza a sus procesos y aprovechar oportunidades de crecimiento (Lasio & Samaniego, 2018).

Figura 3

Estructura de empresas según su tamaño. Nota. Tomado de Carranco (2017)



Las Mipymes en el Ecuador se van asentando con más importancia al pasar el tiempo, debido que su participación para la economía es notoria, el 92% de las empresas están conformadas por micro, pequeñas y medianas, y solamente un 8% lo establecen las grandes organizaciones (Carranco, 2017)

Generalmente, las empresas constituyen sus marcas por medio de la implementación de estrategias empresariales las cuales les permiten elevar sus ventas a través de evaluaciones como por ejemplo el comportamiento y preferencias del consumidor para determinar acciones que conlleven a cumplir sus necesidades por medio de un producto o un servicio (Sánchez et al., 2020)

Debido a ello, la importancia de estas empresas radica en la flexibilidad y bajos volúmenes de negocio, contribuyen en gran parte a la economía consiguiendo un mercado de trabajo seguro para muchas personas a nivel nacional y gestionando un buen papel dentro de los diversos mercados (Valero et al., 2021)

Desde una perspectiva general, Yance et al. (2017) afirman que este tipo de empresas generan riqueza, empleo y mejora la gobernabilidad puesto que requieren costos de inversión menores que una empresa grande, y es el sector que utiliza en mayor magnitud insumos y materias primas para la comercialización de productos de calidad.

En el ámbito específico de microempresas comunitarias, de acuerdo a Ordóñez (2019) las microempresas comunitarias son iniciativas empresariales organizadas de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado. Este tipo de empresas, además de las metas de rendimientos financieros y competitividad (inherentes a las empresas tradicionales), pretenden mejorar las condiciones socio-económicas de las personas que la integran y la comunidad donde operan, mediante la creación de oportunidades económicas, ingresos y empleos y estrategias de reinversión comunitaria.

El rasgo sobresaliente que las caracteriza como empresas es su organización para la producción y venta de productos y servicios en el mercado lo cual implica que tendrán que ser igualmente competitivas y sostenibles financieramente que sus contrapartes en el sector empresarial tradicional. (p.10)

Materiales y métodos

Dentro de este marco se expone la forma en la que se va desarrollar el estudio, con la finalidad de determinar las técnicas de recolección de datos para el análisis de las estrategias empresariales basada en la diferenciación del producto que generan ventajas competitivas en las Microempresas alimenticias comunitarias del cantón Santa Ana.

EL estudio se enmarca en una investigación descriptiva debido que se analiza las características de diferenciación del producto de la Microempresa Comunitaria objeto de estudio. De acuerdo con Ramos (2020) este alcance de investigación permite establecer aquellas características que ya se conocen en un determinado grupo de estudio. Posteriormente se basa en una investigación documental debido que se hace uso de información bibliográfica con el objetivo de identificar datos importantes para el estudio.

El enfoque este constituido de forma cualitativa y cuantitativa, debido que se adopta técnicas e instrumentos de recolección de datos que permiten a obtención de información de carácter mixto.

La investigación se desarrolló en el estudio de caso de la microempresa comunitaria "NATUPAL" perteneciente a la Asociación San Miguel de Palo Largo del cantón Santa Ana, provincia de Manabí. La investigación se sustentó en esta organización ya que dentro del cantón es la única microempresaria comunitaria dedicada a la elaboración de este tipo de productos alimenticios.

En la tabla detallada a continuación se encuentran las principales características de la empresa objeto de estudio.

Tabla 2

Microempresa NATUPAL

Microempresa NATUPAL de la Asociación San Miguel de Palo Largo	
Domicilio: Sitio San Miguel de Palo Largo, Parroquia Ayacucho, Cantón Santa Ana	
Fecha de creación: Noviembre 2008	
Beneficiarios del proyecto: 60 familias del sector Número de socias: 28	
Productos elaborados: Chifle, dulce de leche, yogurt, café, mermelada, harina de plátano	

Dentro de las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación se encuentra la observación directa, la cual permitió a través de visitas a la microempresa generar un diagnóstico de la situación. Por otro lado, también se empleó la entrevista a través de un formulario de 4 preguntas a una de las principales actrices de la empresa, la Sra. Ramona Campaña Presidenta de la Asociación San Miguel de Palo Largo y de la microempresa Natupal, perteneciente a la misma entidad.

Otra de las técnicas empleadas fue la encuesta, la cual fue dirigida a las 28 socias de la microempresa Natupal, a través de un formulario estructurado de 5 preguntas. El desarrollo de estas encuestas tuvo por finalidad identificar la percepción de las socias respecto a estrategias relacionadas con la diferenciación de productos empleadas por la Microempresa NATUPAL dentro de sus procesos.

Resultados de Entrevista

Objetivo de la entrevista: Identificar las estrategias relacionadas con la diferenciación del producto en la Microempresa NATUPAL.

Tabla 3

Resultados entrevista en Microempresa NATUPAL.

Entrevista 1	
¿Cómo ha sido su experiencia en la Microempresa NATUPAL durante todos estos años?	La experiencia a lo largo de los años ha sido muy satisfactoria y rodeada de aprendizajes. Satisfactoria ya que mediante la iniciativa de creación de la microempresa se logró dar empleo a muchas mujeres de la comunidad de manera directa, las cuales son hoy en día socias de la microempresa; y de manera indirecta a muchas otras personas dedicadas a la producción primaria de las materias primas empleadas para la elaboración de los productos, ya que es importante recalcar los productos son elaborados con productos provenientes de la zona. Rodeada de aprendizaje, debido a que para la elaboración de productos todas las socias hemos sido previamente capacitadas en aspectos productivos, lo cual contribuye a nuestra formación. De esta forma se ha permitido generar plazas de trabajo, contribuyendo de esta forma al desarrollo comunitario de San Miguel y del cantón en general.
¿Cómo se desarrolla el proceso de elaboración de sus productos?	El proceso inicia con la recepción de materia prima, a la cual se realiza la limpieza, selección, distribución a áreas respectivas para iniciar con el proceso acorde a cada tipo de producto. Por ejemplo, en relación al chifle, el cual es el producto más vendido, posterior al proceso de llevado al área respectiva se realiza el pelado, cortado, fritura y final mente se culmina el proceso con el almacenamiento en fundas, sellado y etiquetado del producto.
¿En sus propias palabras, indíqueme por favor que es para usted una estrategia empresarial?	Las estrategias empresariales son aquellas acciones que llevan a cabo las empresas para lograr sus objetivos propuestos, las cuales son aplicadas con la finalidad de que la empresa se desarrolle en el mercado, a través del incremento de niveles de ventas.
¿Cuáles considera son los factores internos y externos que más influyen en las microempresas?	Existen muchos factores que influyen, sin embargo, dentro de los principales se encuentran la calidad de los productos, el precio, la variedad; mientras que a nivel externo influye mucho la competencia y las políticas gubernamentales.
A partir de su punto de vista ¿Qué estrategias empresariales debe implementar una microempresa lograr una mejor ventaja competitiva?	Dentro de las estrategias que se deben llevar a cabo se encuentra elaborar productos de calidad, con atributos que los hagan resaltar o diferenciarse de los de la competencia (productos naturales) dar al cliente diferentes alternativas de presentaciones y precios adaptados acorde a sus necesidades y precios ajustados. Siempre es importante estar en constante comunicación con los clientes con la finalidad de identificar sus expectativas y necesidades.
Lugar: Ayacucho, Santa Ana-Manabí Fecha: 01/05/2022	

Resultados de la encuesta

Objetivo: Identificar la perspectiva de las socias de la Microempresa NATUPAL, relacionada con las estrategias empresariales desarrolladas en la organización.

Encuesta

Figura 4

Edad



Figura 5

Género



Figura 6

1.- ¿Cuál es la situación de su negocio actualmente?



Figura 7

2.- ¿Se implementan estrategias de diferenciación en su negocio?

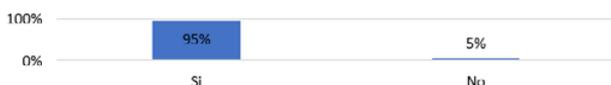


Figura 8

3.- ¿Cuál de estas estrategias de diferenciación ha adoptado su empresa?

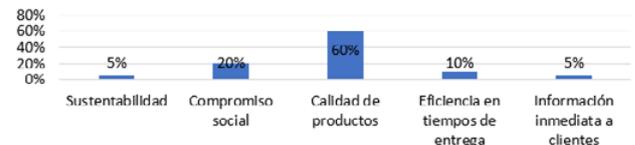


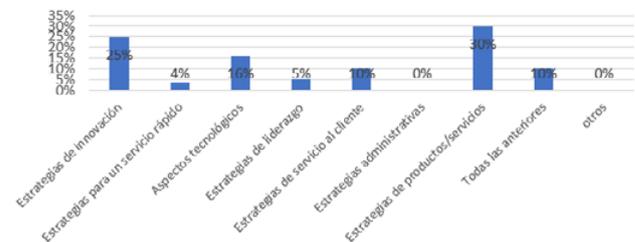
Figura 9

4.- ¿Cuál de estos factores permite una ventaja competitiva empresarial desde la diferenciación del producto en su negocio?



Figura 10

5.- ¿Cuál de este tipo de estrategia le gustaría aplicar en su negocio?



Discusión

Las microempresas comunitarias desempeñan un rol fundamental en el desarrollo de las comunidades en las cuales realizan sus actividades, acorde a la perspectiva de la actora entrevistada, se evidenció que la microempresa NATUPAL ha contribuido desde sus inicios en el año 2008 al desarrollo de la localidad de San Miguel de Palo Largo, generando plazas de empleo para las familias que habitan en la zona, y de forma especial ha permitido que las mujeres del lugar puedan contribuir a los ingresos de sus hogares. Para Ordóñez (2005) el desarrollo económico comunitario es definido como una estrategia para el desarrollo de los recursos humanos y físicos de una zona geográfica, mediante la organización de los residentes para

planificar e implantar iniciativas que redunden en un incremento del capital comunitario y el bienestar socio-económico de la comunidad (p. 5), además, la creación de este tipo de emprendimiento ha permitido contribuir con el sector primario del sector, debido a que la materia prima utilizadas para la elaboración de productos es adquirida a productores del sector.

En las actividades desarrolladas por la microempresa NATUPAL existen varios factores que influyen en sus actividades entre los cuales se pudo identificar en la entrevista realizada se encuentran: la calidad de los productos, el precio, la variedad, competencia y políticas gubernamentales.

Acorde a lo indicado en la entrevista entre las estrategias que se desarrollan en la microempresa se encuentra la elaboración de productos de calidad con atributos diferenciadores de la competencia, en este punto NATUPAL maneja una política de productos 100% naturales, de allí parte de su nombre. Otra de las estrategias se encuentra ligada a proporcionar a sus clientes diferentes opciones de presentaciones acorde a sus necesidades, ello debido a que la empresa vende al por menor y mayor (venta para negocios de comida) y por último otra de sus estrategias es mantener comunicación constante con sus clientes con la finalidad de identificar sus expectativas y necesidades. Acorde a lo indicado por Alaña et al. (2018) las estrategias empresariales representan planes que determinaran cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito, cómo diseñara una ventaja competitiva, cómo generará valor en sus productos y/o servicios, como cubrirá la demanda de los productos y por último como atraerá clientes para cumplir los objetivos (p.253)

A continuación, se exponen los principales aspectos identificados en el desarrollo de las encuestas:

Actualmente la microempresa cuenta con una buena demanda de sus productos por parte de sus clientes, sin embargo, es importante destacar que dentro de los aspectos que influyen

en el negocio indicaron se encuentra una alta competencia existente en el mercado, así como perciben también influye la inestabilidad situacional del entorno.

Los miembros de la microempresa consideran si desarrollan estrategias de diferenciación, las cuales indicaron se encuentran principalmente las ligadas a calidad de productos, compromiso social y eficiencia en tiempos de entrega. Dentro de los aspectos que contribuyen a generar ventajas competitivas de diferenciación de productos están los relacionados con calidad-precio de los productos, así como disponer de productos innovadores. En relación a ello las principales estrategias que considerarían dentro de su emprendimiento se encuentran las estrategias de productos, de innovación y aspectos tecnológicos.

En referencia a la información enunciada anteriormente se puede indicar que las socias de la microempresa NATUPAL tienen una adecuada perspectiva de la importancia de las estrategias empresariales dentro de una organización, sin embargo, es necesario se encuentren en constante innovación y capacitación como empresarias con la finalidad de que puedan generar nuevos productos adaptados a las necesidades de sus clientes. En relación a lo antes expuesto Franco (2018) señala que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral (p.23)

Conclusiones

Las microempresas comunitarias tienen una especial importancia para el desarrollo local, pues permiten a través de sus actividades contribuir a la generación de empleo. NATUPAL es un referente de lo antes expuesto, pues a partir de su constitución ha permitido generar ingresos de forma directa a más de 60 familias del sector de San Miguel de Palo Largo, Ayacucho-Cantón Santa Ana.

Dentro de las actividades de este tipo de emprendimientos existen factores internos y externos que es necesario identifiquen a fin de poder definir acciones estratégicas que permitan contrarrestarlos. La microempresa NATUPAL como parte de sus estrategias maneja principalmente las siguientes: productos de calidad 100% naturales, variedad de presentaciones y precios, comunicación constante con sus clientes, compromiso social y eficiencia en tiempos de entrega.

Es importante para contribuir a su desarrollo organizacional exista una constante formación de sus socias, con la finalidad de que puedan contribuir con sus conocimientos a la generación de productos innovadores que se adapten a las nuevas necesidades de sus clientes.

Referencias bibliográficas

- Alaña, T. P., Crespo, M. K., & Gonzaga, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 251-256. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Arellano, H. (2017). Herramientas de análisis para definir estrategias empresariales. *Polo del conocimiento*, 233-244. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/274/pdf>
- Ayón, G. I., Zambrano, J. M., & Zea, C. A. (2020). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Dom. Cien.*, 6(3), 487-507. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1411/2526>
- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dom. Cien.*, 3, 19-28. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093283.pdf>
- Cárdenas, E. J., & Arteaga, L. A. (2020). Fuentes de financiamiento público: caso pymes comercializadoras de repuestos automotrices de la ciudad de Portoviejo. *RECUS*, 5(3), 69-75. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7765566.pdf>
- Carmona de Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 2.
- Carranco, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana*. *CIICAE-UI-DE*, 146-157. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Díaz, S. G., & Garrote, R. I. (23 de julio de 2019). *Influencia del Marketing Digital y su Nivel de Repercusión en las Estrategias Empresariales de la Empresa CursosTech S.A.C dedicada a la venta de cursos online*. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de Universidad tecnológica del Perú: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2353>
- Fierro, S. G., Guerrero, C. A., & Zurita, J. C. (2020). Estrategias empresariales de comercio exterior adaptadas para la industria automotriz de la Provincia de Tungurahua - Ecuador. *Dom. Cien.*, 6(2), 636-658. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Figueroa, T. Y., & Bravo, V. P. (2020). Pymes de Manabí y su impacto en la generación de empleo. *Polo del conocimiento*, 5(7), 567-586. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/1535/2858>

- Franco Castro , A. A., Jara Caisaguano, M. d., & Tobar Bohórquez, M. L. (2018). *Formación de emprendedores como parte de la capacitación profesional*. Guayaquil: Grupo Compás.
- INEC. (05 de abril de 2022). INEC. Obtenido de <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadsticaEmpresariales2020/Dportada>
- Larrosa, J. J., Cruz, G. G., & Guerrero, S. S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*, 2(1). Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/279>
- Lasio, V., & Samaniego, A. (2018). *Sostenibilidad en las mipymes ecuatorianas*. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de Escuela Superior Politecnica del Litoral: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/02/MIPyMES-Ecuador.pdf>
- Obeso, M., Díaz, J. M., & López, C. (2017). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de Universidad de Cantabria: <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T1.pdf>
- Ordóñez Gavilánez, M. E., & Rodríguez Pillaga, R. T. (2018). Un análisis de la gestión administrativa de emprendimientos comunitarios en el marco de la economía popular y solidaria. *Polo del Conocimiento*, 8.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3). Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>
- Rodríguez, R. L., & Aviles, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher*, 5(5-1), 191-200. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337
- Sánchez, I. P., Benítez, F. V., Moscoso, A. E., & Muñoz, M. (2020). Desarrollo sostenible en las Mipymes de Ecuador y su impacto en el consumidor. *Revista Cumbres*, 6(1), 33-42. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/484/157>
- Valero , M., Hidalgo, H., & Guevara, P. G. (2021). La visión de las PYMES manufactureras del Ecuador. *Revista científica mundo de la investigacion y el conocimiento*. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8056956.pdf>
- Vargas, J., & López, L. D. (2018). Efectos de la Implementación de Estrategias Empresariales en los Micronegocios. *Neumann Business Review*, 4(1), 44-56. doi:<http://dx.doi.org/10.22451/3006.nbr2018.vol4.1.10019>
- Yance, C., Solís, L., Burgos , I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>