

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA  
RENTABILIDAD DE LAS PYMES UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014****ANALYSIS OF NEW COMPETITORS ENTERING IN THE MARKET AND ITS EFFECT ON THE  
PROFITABILITY OF PYMES LOCATED IN CANTON MILAGRO, PERIOD 2013-2014**

(Entregado 24/09/2015 – Revisado 19/02/2016)

**ING. XIOMARA LETICIA ZÚÑIGA SANTILLÁN, MAE**

Doctorante en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Nacional Mayor De San Marcos (Lima-Perú). Magíster en Educación Superior, MSc. Diplomada en Gerencia y Liderazgo en Educación. Diplomada Superior en Currículo por Competencias: Universidad Tecnológica América. Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil. Ingeniera Comercial, Universidad Católica De Santiago De Guayaquil. Tecnóloga en Marketing y Ventas, Licenciada en Marketing y Ventas, Universidad Estatal De Milagro. Actualmente docente en la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, Universidad Estatal de Milagro.

**ING. MAGDALENA IRALDA VALERO CAMINO, MAE (c)**

Magíster Administración y Dirección de Empresas (C) Universidad Tecnológica Empresarial Guayaquil. Estudiante de Maestría Administración de Empresa UTEG. Docente del Instituto Técnico Superior Bolivariano de Tecnología.

**ING. MAURICIO GREGORIO CABEZAS ZEA**

Ingeniero Comercial (UNEMI). Tecnólogo en Electrónica (Centro Tecnológico Naval). Ingeniero en Marketing (Universidad Estatal de Milagro-UNEMI). Graduado en nivel avanzado (oral y escrito) Inglés (American Language Center). Seminarios de Programación Neurolingüística.

Universidad Estatal de Milagro - Ecuador

xiomarazs@hotmail.com  
valeromagdalena@gamil.com  
maocabezaszea@hotmail.com

**RESUMEN**

*La investigación está integrada por capítulos donde se describe el proceso científico para plantear una solución a los problemas de las PYMES del cantón Milagro. El Capítulo I contiene la problemática que radica en el hecho de que el mercado cada día cuenta con la presencia de nuevos competidores de diversos tamaños y poder económico, siendo los negocios de menor tamaño quienes deben asumir el*

reto de compartir la demanda y trabajar en función de evitar la amenaza de disminución de sus niveles de rentabilidad, a su vez se plantea como objetivo de investigación analizar de qué forma el ingreso de nuevos competidores afectan la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014 y posteriormente en el Capítulo II se desarrolla el marco teórico en base a las variables de investigación, hasta plantear las hipótesis. La parte metodológica de la investigación se presenta en el Capítulo III, donde se dejó claro que el tipo y diseño de investigación es descriptiva, explicativa, cuanti - cualitativa y exploratoria, requiriéndose de técnicas de investigación como la encuesta, la misma que al aplicarse permitió recoger datos y transformarlos en información de primer orden para la verificación de hipótesis. De esta forma la investigación presenta las conclusiones en base a los objetivos de investigación hasta establecer las recomendaciones que permitan viabilizar una solución al problema de las PYMES.

**Palabras Claves:** Estrategias, Competitividad, Sostenibilidad, Rentabilidad, PYMES.

### ABSTRACT

The research consists of chapters where the scientific process is described to pose a solution to the problems of SMEs in the canton Milagro. Chapter I contains the problems lies in the fact that the market each day with the presence of new competitors of various sizes and economic power, with smaller businesses who must take on the challenge of sharing demand and work on to avoid the threat of declining profitability levels, in turn arises as research target analyze how the entry of new competitors affect the profitability of SMEs Canton Milagro, period 2013 - 2014 and later in Chapter II the theoretical framework is developed based on the research variables, to raise hypotheses. The methodological part of the research presented in Chapter III, where it was made clear that the type and design research is descriptive, explanatory, was quantitative, exploratory, requiring research techniques such as survey, the same as when applied allowed to collect data and transform them into information of the first order for hypothesis testing. In this way the research presents the conclusions based on the research objectives to establish viable recommendations to solve the problem of PYMES.

**Key words:** strategies, cooperative, sustainability, profitability, PYMES.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las PYMES son empresas pequeñas y medianas que aportan en forma importante al desarrollo socioeconómico de los países. En Ecuador las pequeñas empresas son aquellas que cuentan con 9 a 49 trabajadores y las medianas poseen de 10 a 199 trabajadores, clasificadas de acuerdo al INEC en sectores de la economía: servicios, manufactura, comercial y otros.; sin embargo este sector enfrenta problemas al momento de competir con grandes organizaciones que se caracterizan por su poder económico y su infraestructura.

El siglo XXI demuestra que la competitividad es la clave del éxito y que ninguna empresa, independientemente del tamaño que posean, pueden quedarse absortas de esta realidad; por ello es esencial buscar mecanismos que viabilicen el trabajo estratégico de las PYMES.

El ser empresas pequeñas no las pone en una total desventaja, al contrario, existe mayor comunicación con los clientes y esto les da la ventaja de la experiencia o Know How que permite actuar en forma estratégica y de manera ofensiva y defensiva, dependiendo de cómo se comporte el mercado.

Actualmente el estado ha demostrado un proteccionismo a los pequeños empresarios, lo que permite enfrentar la rivalidad que se genera con los competidores, agregando a esto que al ser empresas pequeñas y medianas, las PYMES están en capacidad de conocer con mayor certeza lo que opinan sus clientes y así poder satisfacerlos. Estas serían ventajas para enfrentar a los competidores y hacer frente a las presiones de proveedores.

La investigación desarrollada se ha centrado en un estudio que permita responder a la siguiente pregunta: ¿De qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado, está afectando la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el Cantón Milagro, período 2013 - 2014? Para dar respuesta al problema formulado se cumplieron con los siguientes objetivos de investigación:

## 1.1. Objetivos de Investigación

### 1.1.1. Objetivo General:

Analizar de qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado, afectan la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014, a través de un estudio que emplee técnicas de investigación científica, para promover el empleo de estrategias competitivas por parte del negocio y mejorar así su competitividad.

### 1.1.2. Objetivos Específicos:

- Identificar en qué medida la experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro, influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores.
- Examinar cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro.
- Determinar de qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro.
- Establecer cómo afecta el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos de las PYMES del Cantón Milagro.

## 1.2. Justificación

El desarrollo del trabajo investigativo estuvo orientado a las PYMES del cantón Milagro, las mismas que en los últimos diez años han enfrentado la competencia de grandes empresas que han ingresado al mercado y han captado el interés y la demanda de quienes habitan en el cantón y en sectores aledaños. Para fundamentar el desarrollo de este estudio se recurrió a fuentes bibliográficas primarias y secundarias que ayudaron a consolidar el desarrollo del tema planteado, así como también a la aplicación de teorías y conceptos básicos en administración, mercadeo, competencia, entre otros.

Se planteó como beneficiarios directos de este trabajo a los propietarios de las PYMES, puesto que con los resultados de la investigación, se pudo proponer alternativas que le permitirán mejorar su participación en el mercado.

Lo fundamental es saber que los negocios, independientemente de su tamaño, deben mantener su sostenibilidad pero también demostrar un nivel de desarrollo y crecimiento; sin embargo, las PYMES y las MINIPYMES están sufriendo el ingreso de competidores de gran tamaño y con poder económico que pueden ofertar los mismos productos a precios bajos.

Lo expuesto deja entrever la necesidad de estudiar el mercado, tomando como ejemplo en este caso a las PYMES para conocer de qué forma se podrán utilizar aspectos como el Know How, fortalezas plasmadas en el conocimiento de mercado, saber negociar con proveedores y sobre todo saber manejar o gestionar los negocios bajo escenarios cambiantes en términos gubernamentales denominados hoy como barreras de entrada o ingreso. El estudio permitió conocer cada factor que afecta a la competitividad del sector PYMES a fin de prepararlo para enfrentar a la competencia y mantener así niveles de rentabilidad satisfactorios.

Actualmente los negocios pequeños son importantes en la economía de las ciudades, sobre todo de las pequeñas; por ello, el estado a través de sus planificaciones brinda el apoyo, así el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 expone en sus objetivos, políticas y lineamiento estratégicos, lo siguiente:

**Objetivo No. 8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.**

Toma como base las siguientes políticas y lineamientos estratégicos:

8.2. Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.

a) Establecer requisitos de desempeño a los incentivos, como la contratación plurianual que promueva la inversión privada orientada a la sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos locales, la generación de trabajo nacional, la desagregación y transferencia tecnológica y la reinversión de utilidades.

e) Identificar, controlar y sancionar las prácticas de abuso de poder de mercado.

g) Regular y controlar los precios relativos de la economía: precios de sustentación para el productor, precios al consumidor, etc.

Los nuevos preceptos del buen vivir dejan claro la importancia de conocer la situación de pequeños y medianos negocios para evitar que competidores de mayor nivel dañen su economía y pongan en peligro su participación de mercado. <sup>5</sup>

Con los resultados que se obtuvieron se pudo justificar la propuesta de proponer el diseño de estrategias competitivas para desarrollar en las PYMES la capacidad de trabajar y actuar estratégicamente en función de mantener a su clientela cautiva y asegurar los niveles de rentabilidad.

Al cumplir con los objetivos de investigación se pudo dar paso a la verificación de las siguientes hipótesis:

### 1.3. Hipótesis

#### 1.3.1. Hipótesis general

El ingreso de nuevos competidores en el mercado, afecta la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014.

#### 1.3.2. Hipótesis Particulares o Específicas:

- La experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores.

---

<sup>5</sup> PLAN DEL BUEN VIVIR.

- Las barreras gubernamentales inciden en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro.
- El conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro.
- El poder de negociación de los proveedores afecta a los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del Cantón Milagro.

## 2. DESARROLLO

Para definir qué tipo de negocios son considerados como PYMES, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) definió en el 2009, en la Resolución 1260, los parámetros: una microempresa tiene entre 1 y 9 trabajadores; la pequeña empresa, entre 10 y 49; la mediana, entre 50 y 199; y, la grande, más de 200 empleados.

Según el último Censo Económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), del total de empresas en el país, el 95,4% corresponde a microempresas; el 3,8%, a pequeñas; el 0,6 %, a medianas; y, el 0,2%, a grandes. (TELEGRAFO.COM.EC, 2013)

En la economía se entiende a la competencia como la concurrencia de varios actores en el mercado. El objetivo es obtener beneficios económicos. Dentro del mercado las empresas intentan crecer ante sus rivales. Dentro del mundo de la economía pueden ser diferenciados diversos tipos de competencia. Algunos de ellos son la competencia perfecta, para que esta exista es necesario que los distintos actores, es decir quienes ofrecen y demandan productos y servicios en el mercado no tengan influencia sobre los precios. Esto quiere decir que el precio estará dado por la demanda. La competencia imperfecta hace referencia a aquellas situaciones en el cual hay quienes tienen poder para influir en los precios, ya sea por parte de los oferentes o de los demandantes. Algunos ejemplos son el monopolio, el oligopolio etc.<sup>6</sup> (DEFINICION, 2010)

Obtener beneficios económicos no es sencillo, especialmente cuando dentro de un mercado se encuentran varias empresas, ofreciendo productos similares y hasta mejorados, generando en el cliente el poder de decidir cuándo, cómo y especialmente a quién comprar y qué comprar. Desde esta perspectiva la única forma de competir es generando un nivel de diferenciación a través de un trabajo basado en la competitividad.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define a la competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.<sup>7</sup> (LUNA CORREA, 2012).

<sup>6</sup>CONCEPTO.DE (2010): *Definición de competencia*. <http://concepto.de/concepto-de-competencia/>

<sup>7</sup> LUNA CORREA, José Enrique. [www.eudmet.net](http://www.eudmet.net)

Una de las teorías que sustentan el estudio es la de Porter acerca de la competitividad, debido a una exposición clara y precisa que establece que los competidores de una empresa son todas aquellas unidades económicas que pueden influir en su beneficio y en este sentido expone las cinco fuerzas competitivas que toda empresa ha de tener en cuenta y de las que debería protegerse.

En este esquema Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, señala que el término "competitividad" está relacionado con la forma en que una nación compite con el resto de naciones ofreciendo mejores productos y servicios, establece que el problema no es la competitividad sino la productividad; es decir, si un país quiere incrementar el nivel de bienestar de sus ciudadanos, debe incrementar sus niveles de productividad en términos absolutos y no necesariamente en términos relativos al resto de países<sup>8</sup> (KRUGMAN, 2014)

Frente a la exposición de Krugman se encuentran otras, una de ellas es la Porter que hace hincapié en la competitividad, cuya teoría sirvió de base para analizar el efecto del ingreso de nuevos competidores al mercado.

De acuerdo a Porter (199), existen 4 factores determinantes para la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.<sup>9</sup> (Gestiopolis, 2013)

La primera de las fuerzas competitivas nos la suministra nuestra propia intuición: competidores son todas las empresas que ofrecen al mercado el mismo bien que nosotros. Esto es evidente: las empresas que fabrican el mismo bien han de repartirse el mercado y las ventas que una de ellas realiza son ventas que el resto pierde. Esto daría lugar a las campañas publicitarias que dan a conocer el producto; también

---

<sup>8</sup> KRUGMAN [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

<sup>9</sup> Gestiopolis [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

ocasionaría que cada empresa haga todo lo posible para que el producto que ella vende tenga alguna característica que lo haga más atractivo que el de las otras empresas del sector.

A la segunda fuerza competitiva de Porter se llega siguiendo con el mismo razonamiento: cada empresa ha de contar con que las empresas que fabrican y ofrecen el mismo producto pueden aumentar al entrar otras nuevas en el sector. Las empresas ya instaladas pueden protegerse creando barreras a la entrada, que son circunstancias que impiden o dificultan la entrada de otras empresas en el sector. Por ejemplo, un reconocimiento de la superioridad de una marca puede actuar como barrera a la entrada, pues a una empresa desconocida le va a costar hacerse con parte de la clientela que ya está satisfecha con lo que le ofrece una empresa ya establecida.

La tercera fuerza competitiva va unida a la definición de negocio que ya mencioné en otra contribución. Según Porter, cada empresa ha de considerar como competidores a todas las empresas que fabrican y venden un producto que realice la misma función o satisfaga la misma necesidad que el nuestro, aunque se trate de un producto muy diferente o no se trate de empresas del mismo sector administrativo.

Por último, existen dos colectivos adicionales que fueron considerados por Porter como competidores y a los que hasta entonces no se había considerado como tales. Se trata de los clientes y los proveedores. Para comprender por qué Porter los incluye en las cinco fuerzas competitivas hay que recordar que para este autor, competidor de una empresa es toda aquella unidad económica que puede influir en su beneficio.

Resulta evidente que los proveedores, a través del precio que nos cobren por las materias primas y recursos que les adquirimos, pueden aumentar nuestros costes y reducir nuestro beneficio; también los clientes pueden imponer el precio al que les vendemos nuestro producto reduciendo nuestros ingresos y, en consecuencia, nuestro beneficio. La capacidad que tanto clientes como proveedores tengan para imponernos sus condiciones y disminuir el beneficio de nuestra empresa dependerá de su poder negociador. A este respecto Porter da algunas ideas de interés tales como que el poder de negociación de nuestros proveedores aumenta si para ellos no somos un gran cliente o no disponemos de otras alternativas de suministro; por su parte, el poder de negociación de un cliente aumenta si proporciona la mayor parte de las ventas a la empresa o es posible que pase a fabricar él mismo el producto que le vendemos. No obstante, esta visión que trata a los clientes y proveedores como competidores está siendo sustituida por fórmulas de cooperación con ellos que provienen fundamentalmente de Japón.<sup>10</sup> (GARCIA, Lucia, 2009)

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales<sup>11</sup> ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2013).

---

<sup>10</sup>GARCIA, Lucia: Que son los competidores. <http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>

<sup>11</sup> Gestiopolis [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

La Teoría de Michael Porter, sobre las Estrategias Genéricas o Básicas de Desarrollo, tomadas como referencias para el estudio, permitió identificar la importancia e incidencia del know how, las competencias distintivas y el uso de estrategias defensivas y ofensivas por parte de las PYMES, como medidas para competir en un mercado donde cada día ingresan competidores nuevos de tamaños similares y otros de mayor tamaño y poder económico.

### **Cómo incide la experiencia o Know-how para que una empresa pueda competir en el mercado**

Know How proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Conjunto de conocimientos productos de la información, experiencias y el aprendizaje que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención, en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa. Además, también se lo considera como los conocimientos técnicos para llevar a cabo un proceso productivo<sup>12</sup> (ECONOMIA 48, 2016)

Lo importante del KnowHow es que permite la exclusividad para utilizar y mantener la propiedad industrial sobre un proceso u objeto. De esta forma, se usa como una gran ventaja competitiva al hacer el producto más valioso. Es importante considerar que el proceso en cuestión ha de ser algo novedoso y distinto. Entre las características que tiene que tener en cuenta un KnowHow destaca su funcionalidad. Este concepto debe ser práctico, útil, funcional y beneficioso para el desarrollo del negocio. Debe ser un punto de referencia para actuar bajo cualquier circunstancia que pueda surgir y su aplicación debe traer consecuencias positivas.

Por otro lado debe ser un sistema probado, que los procedimientos hayan sido ensayados y comprobados previamente y ofrezcan la seguridad adecuada. Tiene que ser original. Esta característica lo hace confidencial durante la vida del contrato y cuando finalice. Otro hecho importante es que sea específico, que el conjunto de técnicas sean individualizadas e identificadas de forma concreta para cada caso que se presente.<sup>13</sup> (ECHEGARAY, 2011)

### **Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana**

Una PYME requiere de ciertas competencias para sobrevivir en los mercados y marcar su posición distintiva que le permita mantenerse de una forma sostenible, pero que a su vez les dé la oportunidad de crecer y diversificarse. A continuación se establecen estas competencias: la visión compartida, la comunicación, la gestión del cambio, la capacidad de sus directivos, el compromiso de quienes integran la organización, la flexibilidad y la capacidad para adaptarse al fenómeno de la globalización, el desarrollo de competencias del talento humano, el promover la participación y el trabajo en equipo.

Sin embargo, no es suficiente considerar esas competencias distintivas, deben ponerse en práctica en el diseño e implementación de estrategias que terminen generando valor a la organización.

<sup>12</sup> ECONOMIA 48 [www.economia48.com](http://www.economia48.com)

<sup>13</sup> ECHEGARAY, José: *Es importante el Know How 2011* <http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>

## Las Estrategias empresariales

Las Estrategias son actividades coordinadas que trabajan en función de un objetivo. Es importante destacar que el término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.<sup>14</sup> (BIBLIOTECA PYMEX, 2013)

En un mercado competitivo, la forma de actuación por parte de las empresas para conservar la ventaja competitiva o bien para mejorarla, es actuando defendiéndose de sus competidores, conquistando cuota de mercado en una pretendida mejora de posicionamiento, para lo cual han de implementar estrategias defensivas en el primer caso, y ofensivas en el segundo.

Las estrategias defensivas permiten a la empresa defenderse en el mercado, busca marcar una posición de resistencia y dar así a las empresas la posibilidad de pelear su cuota de mercado, en el caso de las PYMES les da la oportunidad de sobrevivir frente a competidores importantes y relevantes.

**La Estrategia Defensiva** desde el punto de vista de Porter (1998) trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad. Mientras que Navas y Guerras (1996), exponen que estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas (BUENO CAMPOS, 2009)

Las Estrategias Ofensivas llevan a una ventaja en el mercado, según Thompson y Strickland (1.994) la ventaja competitiva se adquiere con el uso de esta estrategia que tiende a ser creativa, al no poder ser contrarrestada por los rivales. Dichos autores destacan maneras básicas para montar estrategias ofensivas:

### **1) Ataques a los puntos fuertes de los competidores.**

Todos los ataques a los puntos fuertes de los competidores, pueden incluir iniciativas en uno o varios frentes: costos, publicidad comparada, nuevos productos o características que atraigan a los clientes de los rivales etc., una de las estrategias ofensivas más poderosas, es retar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor, con un precio más bajo, es decir, retar a los rivales precio contra precio, modelo contra modelo, táctica de promoción contra táctica de promoción, y área geográfica contra área geográfica, anulando la ventaja del rival, aunque siempre dependiendo de cuanto cueste la ofensiva en comparación con sus beneficios.

### **2) Ataque a los puntos débiles de los competidores.**

En estas actuaciones la empresa decide atacar en los puntos más vulnerables y con mayor posibilidad de éxito, es decir en los puntos débiles, siempre que la empresa retadora tenga ventajas en las áreas donde los rivales sean más débiles, entre los que destacamos

<sup>14</sup>BIBLIOTECA.PYMEX (2013): *Importancia de la estrategia*. <http://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-estrategias-en-una-empresa>

siguiendo a Thompson y Strickland (1.994) el siguiente: Regiones geográficas donde el rival tiene una débil participación, o menor esfuerzo competitivo.

**3) Segmentos descuidados o mal equipados para funcionar.**

Rivales que queden atrás en calidad, características o rendimiento del producto o servicio. Rivales con escaso reconocimiento de sus marcas y público.

Líderes que ignoran ciertas necesidades de sus clientes, introduciendo versiones de productos que las satisfagan.

**4) Ataque simultáneo en muchos frentes.**

Dicha opción consiste en lanzar una gran ofensiva competitiva, Incluyendo varias iniciativas con el fin de desorientar y desequilibrar al rival, distraendo su atención y forzándolo a canalizar sus recursos para proteger todo sus frentes de manera simultánea.

Las ofensivas simultáneas tienen su mejor oportunidad de éxito, cuando un retador dado sus recursos superiores, puede superar a sus competidores gastando más que ellos el tiempo necesario para ser líder, y obtener una ventaja competitiva (BUENO CAMPOS, 2009)

La base teórica expuesta fortalece cada variable de investigación y permite que se plantee una estructura metodológica que de ordenamiento al estudio.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta requiere de un estudio exploratorio, descriptivo, correlacionar, no experimental, cuantitativo y cualitativo. A continuación se exponen definiciones sobre estos tipos de investigación y se explica la forma en que se emplearon en el documento actual.

**Investigación Exploratoria.-** Se ejecuta con el propósito de acentuar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica el abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación.<sup>15</sup>

Esta investigación ha llevado a un estudio de factores como el know how, las competencias distintivas y el uso de estrategias defensivas y ofensivas, a fin de determinar en qué medida las PYMES llevan una administración basada en estrategias que les permita enfrentar las posturas competitivas de empresas de mayor magnitud.

**Investigación descriptiva.-** Se asienta en llegar a conocer las permisibles situaciones, hábitos y actitudes óptimas a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se delimita a la cosecha de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.<sup>16</sup>

<sup>15</sup>HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la investigación 5ta. Edición. Mc Graw Hill. 2010

<sup>16</sup>HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la investigación 5ta. Edición. Mc Graw Hill. 2010

Se ha descrito la importancia de la experiencia, cómo se debe actuar en forma defensiva y ofensiva y la importancia de marcar la distinción al ofertar productos y/o servicios que posean un valor agregado desde su elaboración hasta su venta.

**Investigación Cuantitativa:** Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La investigación ha aplicado un instrumento de recolección de datos, los mismos que obtenidos se han procesado estadísticamente para emitir un análisis sobre la realidad de las PYMES del cantón Milagro.

**Cualitativa:** Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Con esta investigación se interpretó los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Este tipo de investigación llevó a inferencias que se emitieron en las conclusiones, tomando como base los objetivos de investigación que se plantearon en el estudio.

### 3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población correspondiente al proyecto está comprendida por el total de PYMES del cantón Milagro con el fin de conocer su criterio y expectativas sobre su competitividad.

#### Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{106 (0,5) (0,5)}{\frac{(106-1) (0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{106 \cdot 0,25}{3,84 + 0,0025 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{26,50}{3,84 + 0,25}$$

$$n = \frac{26,50}{4,09}$$

$$n = \frac{26,50}{0,32}$$

$$n = 83$$

Tabla 1:  
Muestra Estratificada por Sector Económico de las PYMES Milagreñas

Sector	Población	Porcentaje Poblacional	Muestra
--------	-----------	------------------------	---------

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

Manufactura	5	4.72	4
Comercio	35	33.02	27
Servicio	65	61.32	51
Otros	1	0.94	1
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

Tabla 2:

Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa

Sector	Población		Porcentajes Poblacionales		Muestra	
	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana
Manufactura	4	1	3.77	0.94	3	1
Comercio	34	1	32.09	0.94	26	1
Servicio	57	8	53.77	7.55	45	6
Otros	1	0	0.94	0	1	0
<b>TOTAL</b>	96	10	<b>100%</b>		<b>83</b>	
	<b>106</b>					

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

## 3.2 LOS MÉTODOS Y LA TÉCNICAS

### 3.2.1 Métodos teóricos

Se lo utilizó para el estudio de algunos fenómenos individuales, para llegar a una conclusión la inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de inferencia. 17

Permitió llegar a la base teórica que dio pie para la formulación del cuestionario que integró la encuesta, así se obtuvieron resultados acordes a la realidad que viven las PYMES dentro del cantón Milagro.

#### Método inductivo-deductivo

17BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2009.

Este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.<sup>18</sup>

Al ir de una particularidad de estudio se pudo obtener una base de información suficiente para análisis a fin de llegar a probar las hipótesis de investigación.

### **Método Analítico-sintético**

“Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”.<sup>19</sup> Es decir este método separa una unidad en sus componentes más simples, examina cada una de ellos individualmente, volviendo a asociar las partes para considerarlas un todo.

Se lo empleó durante el análisis de los resultados de cada pregunta, exponiendo en forma de lectura los resultados y luego infiriendo de acuerdo a lo que se buscaba en el estudio y sus hipótesis y la realidad obtenida.

### **Método Lógico**

Es un método científico que, a diferencia de la inducción, considera que la conclusión está implícita en las premisas. Es decir que la conclusión no es nueva, se sigue necesariamente de las premisas. Si un razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. En la inducción, la conclusión es nueva, no se sigue deductivamente de las premisas y no es necesariamente verdadera.<sup>20</sup>

### **3.3.2. Métodos empíricos**

Se utiliza el método de la encuesta para captar la mayor cantidad de información sobre la problemática que existe en las PYMES del cantón Milagro. La encuesta tuvo como instrumento al cuestionario.

## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de la situación actual: Resultados de la encuesta aplicada a las PYMES del Cantón Milagro.**

De acuerdo a la información recopilada de la encuesta que se aplicó a quienes son dueños o dirigen las PYMES en el cantón Milagro, se procede a establecer los siguientes resultados:

---

<sup>18</sup>Idem

<sup>19</sup>BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2006.

<sup>20</sup> Idem

### 1.- ¿La rentabilidad de su negocio, en los últimos cinco años, ha tenido la tendencia a crecer en un nivel?

Tabla 3

Nivel de crecimiento de los negocios, en los últimos cinco años.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	0	0	14	0	14	18,67	0	0	2	0	2	25,00	16
MEDIO	21	3	31	1	56	74,67	1	1	4	0	6	75,00	62
INDECISO	5	0	0	0	5	6,67	0	0	0	0	0	0,00	5
BAJO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
NULO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

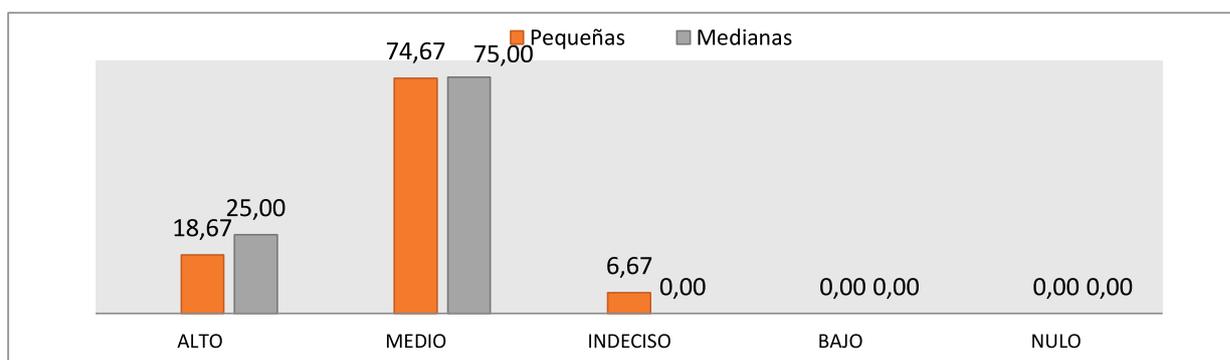


Figura 1: Nivel de crecimiento de los negocios, en los últimos cinco años

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Con los resultados obtenidos de esta pregunta se puede inferir que las PYMES del cantón Milagro han tenido un crecimiento, pero en el caso de las pequeñas empresas, este se ha mantenido en un nivel medio, además, la indecisión de otros dueños demuestran que sus negocios se han manejado en un statu quo. En el caso específico de medianas empresas sí se ha generado un crecimiento, pero sigue existiendo un porcentaje que debe moverse con mayor agilidad en el mercado, sobre todo cuando los constantes cambios de la competitividad exigen ajustarse a los requerimientos de mercado y competir con empresas de mayor relieve en capital y tamaño.

Los negocios pequeños dentro del cantón Milagro, muchos de ellos no efectúan cambios, lo que lleva a pensar que no aplicación de estrategias enmarcadas en la diferenciación o en la búsqueda de mejoras de productividad que las lleve a disminuir costes y competir así a través de precios. Si bien es cierto que el tiempo concede experiencia, no se está empleando adecuadamente ese know how.

**2.- ¿La competencia en los últimos cinco años, ha representado un gran peligro a su negocio?**

Tabla 4:

La competencia, un peligro para las PYMES

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	6	0	0	0	6	8,00	0	0	0	0	0	0,00	6
DE ACUERDO	12	2	19	1	34	45,33	1	1	4	0	6	75,00	40
INDECISO	3	1	17	0	21	28,00	0	0	2	0	2	25,00	23
EN DESACUERDO	5	0	9	0	14	18,67	0	0	0	0	0	0,00	14
MUY EN DEACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero.

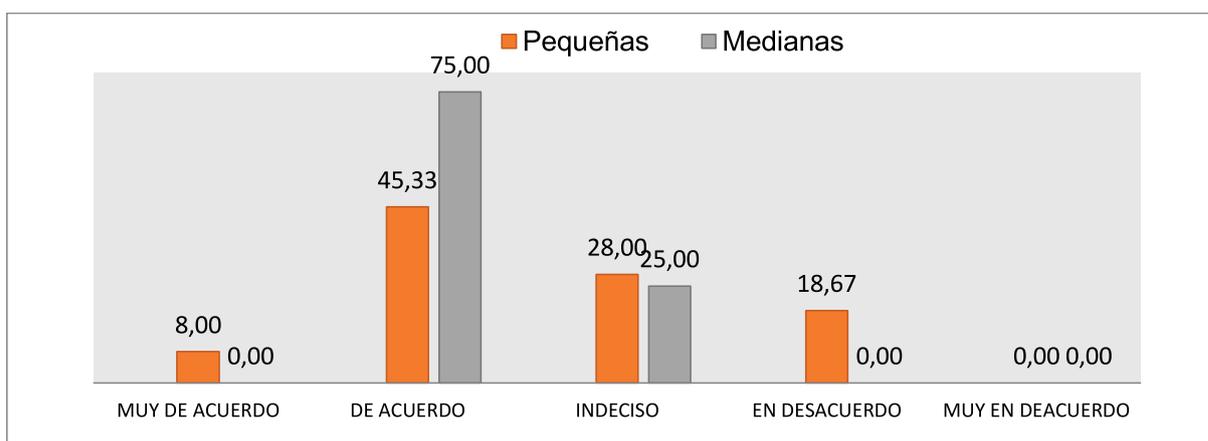


Figura 2: La competencia en los últimos cinco años

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** se puede inferir que los dueños de los negocios tanto pequeñas como medianas consideran estar de acuerdo que en los últimos cinco años la competencia ha representado un gran peligro a su negocio, generalmente si nos referimos a competidores de mayor tamaño y manejo de capitales fuertes, esto lleva a las PYMES a tomar medidas importantes en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias que permitan mejorar su nivel de competitividad a fin de hacer frente al incremento de competidores y tener opciones para enfrentar a posibles competidores.

La competencia se ha transformado en un peligro, esto demuestra que las PYMES tienden a ser reactivas; es decir, responden luego de ser atacadas por sus competidores, dejando de emplear un ataque ofensivo

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

y desaprovechando fortalezas como experiencia, conocimiento de mercado y su cercanía con el cliente lo que les daría la oportunidad de satisfacerlos de forma certera.

### 3.- La competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio en forma:

Tabla 5:

Incidencia de la competencia en la economía de las PYMES Milagreñas.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY FAVORABLE	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
FAVORABLE	7	0	12	0	19	25,33	1	0	3	0	4	50,00	23
INDECISO	19	3	23	1	46	61,33	0	1	2	0	3	37,50	49
DESFAVORABLE	0	0	10	0	10	13,33	0	0	1	0	1	12,50	11
MUY DESFAVORABLE	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

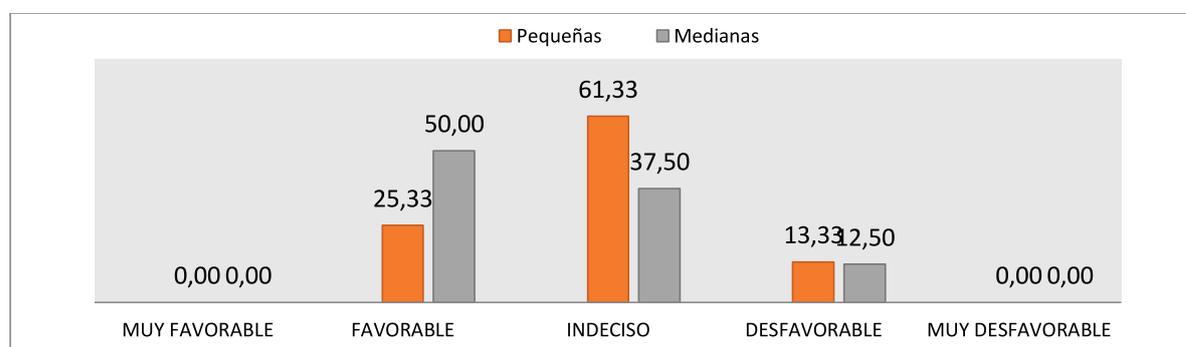


Figura 3: La competencia ha incidido en la economía del negocio.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Los dueños de PYMES en el cantón Milagro, consideran que la competencia es una fuerte amenaza, a tal punto que han ejercido o incidido en los niveles económicos; por ello, se debe trabajar estratégicamente para captar la atención de los clientes y retenerlos a fin de evitar problemas en el nivel de ventas y por ende los ingresos.

La competencia está representando el elemento para que las PYMES milagreñas reaccionen y asuman un accionar competitivo, de no efectuarse este trabajo bajo un nivel de capacidades directivas y un trabajo marcado por la participación como resultado de un accionar en equipo, es probable que los efectos de la

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

competencia sean negativos y terminen con la eliminación de PYMES que podían haber sobresalido en el mercado y crecido en un segmento específico.

#### 4.- Su experiencia en materia de negocios es:

Tabla 6:

Nivel de experiencia de los dueños de las PYMES del cantón Milagro, en materia o aspectos de negocios

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	10	1	17	0	28	36,84	0	0	4	0	4	50,00	32
MEDIO	16	3	19	1	39	51,32	1	1	2	0	4	50,00	43
INDECISO	0	0	9	0	9	11,84	0	0	0	0	0	0,00	9
BAJO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
NULO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>84</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

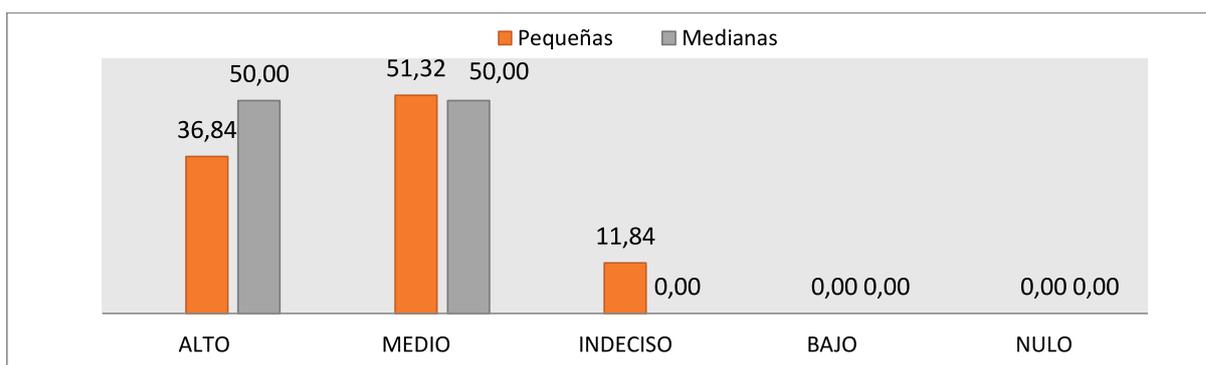


Figura 4: Nivel de experiencia en materia o aspectos de negocios

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** El conocimiento sobre aspectos esenciales en los negocios se encuentra en un nivel medio en quienes dirigen las PYMES del cantón Milagro, este es un factor que debe cuidarse y tratarse con sumo cuidado debido a la repercusión que puede generar en los niveles de competitividad alcanzados y en un momento dado poner en peligro el posicionamiento de estos pequeños y medianos negocios.

La experiencia de las PYMES es alta y media, esto da a entender que se maneja un know how, pero este saber hacer se traduce a una efectividad en el momento que se planteen estrategias de diferenciación, enfoque o liderazgo en costes, las mismas que tienden a ser nulas en la mayoría de las PYMES y las

ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.

lleva a asumir a la competencia como un gran peligro, generando en las PYMES solo un crecimiento medio que es poco evidente en el mercado.

### 5.- ¿Aplica estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia de negocios de mayor tamaño?

Tabla 7:

Frecuencia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
SIEMPRE	9	3	32	1	45	60,00	1	0	5	0	6	75,00	51
A VECES	17	0	13	0	30	40,00	0	1	1	0	2	25,00	32
INDECISO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
DE VEZ EN CUANDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
NUNCA	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

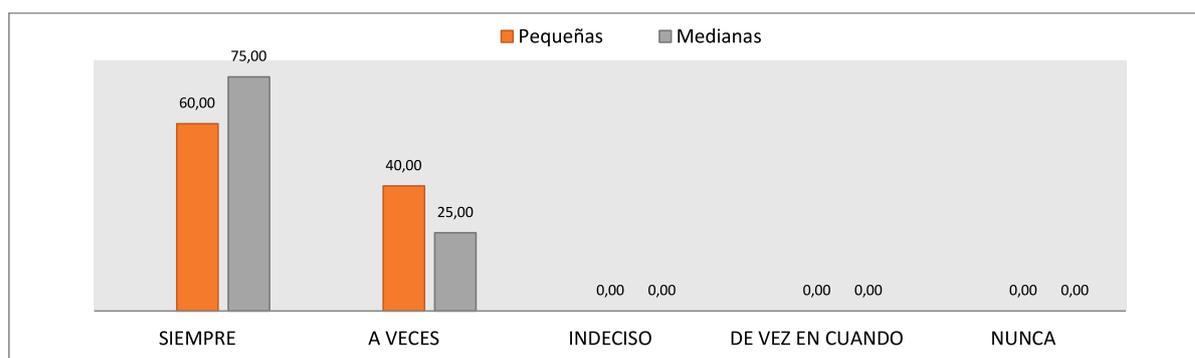


Figura 5: Constancia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Existe un número importante de PYMES en nuestro cantón que no desarrollan estrategias competitivas, olvidando que ellas son fundamentales para captar una posición en el mercado, dejando una brecha para que los competidores de su mismo tamaño y de mayor poder económico dominen las negociaciones y pongan en riesgo la sostenibilidad de estos negocios.

A pesar de los dueños de las PYMES indiquen que se aplican estrategias para contrarrestar la competencia, se considera que estas no son efectivas, no son bien planificadas o implementadas o simplemente se consideran a que pequeñas actividades de sobrevivencia tienden a ser estrategias desestimando la importancia de estas y el hecho de que deben ser enmarcadas en las fortalezas de los mismos negocios y en las debilidades de los competidores para observarse resultados de mayor interés.

ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.

**6.- El efecto de su estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores, han tenido un efecto.**

Tabla 8:

Efecto de las estrategias de protección y ofensiva que algunas PYMES aplican

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY POSITIVO	5	1	12	0	18	24,00	0	0	1	0	1	12,50	19
POSITIVO	18	2	33	1	54	72,00	1	1	5	0	7	87,50	61
INDECISO	3	0	0	0	3	4,00	0	0	0	0	0	0,00	3
NEGATIVO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
MUY NEGATIVO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

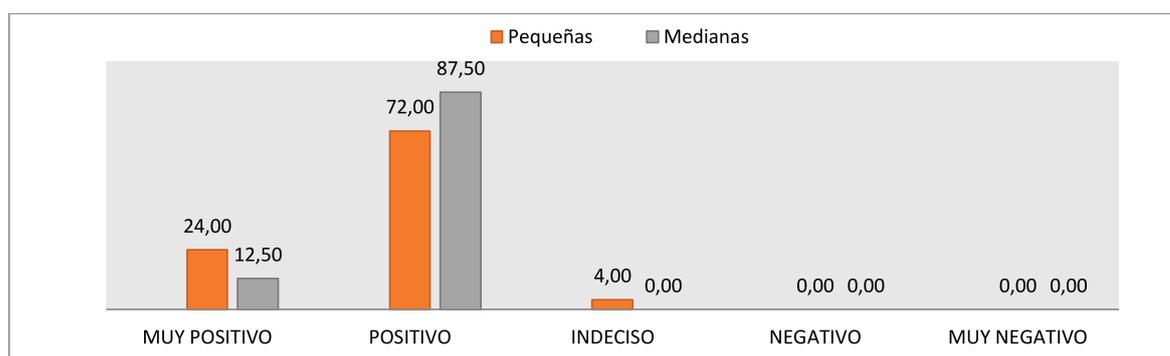


Figura 6: Efecto de sus estrategias de protección y ofensiva

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Las estrategias de protección y ofensivas permiten a los negocios o empresas formar un escudo contra los competidores de mayor relieve, a su vez llevan a un estado de búsqueda de posiciones competitivas, en lugar de esperar los resultados o errores de otros negocios. En el caso de las PYMES ecuatorianas, sus dueños consideran que los resultados son positivos en cuanto a la aplicación de estas actividades, puesto que les permite estar presentes en el mercado y demostrar que sí existen mecanismos para que un negocio pequeño y mediano pueda pelear una posición y cuota de mercado.

ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.

Si se estuviesen aplicando verdaderas estrategias ofensivas los resultados de crecimiento de las PYMES fueran más evidentes, especialmente dentro de un contexto geográfico como Milagro que permite visualizar los cambios en sus negocios. Estas estrategias se deben estar aplicando y sus resultados permiten que los negocios se mantengan en el mercado a pesar de la competencia, pero se considera que no existe un crecimiento en cada uno de ellos. Factor que a largo plazo puede ser peligroso.

7.- ¿En qué nivel el gobierno ha aplicado medidas que han permitido a su negocio protegerse de la competencia?

Tabla 9:

Nivel de aplicaciones medidas, gubernamentales, que han permitido a las PYMES protegerse de la competencia

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	0	0	9	0	9	12,00	0	0	0	0	0	0,00	9
MEDIO	0	1	27	1	29	38,67	0	1	3	0	4	50,00	33
INDECISO	15	2	9	0	26	34,67	1	0	3	0	4	50,00	30
BAJO	11	0	0	0	11	14,67	0	0	0	0	0	0,00	11
NULO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

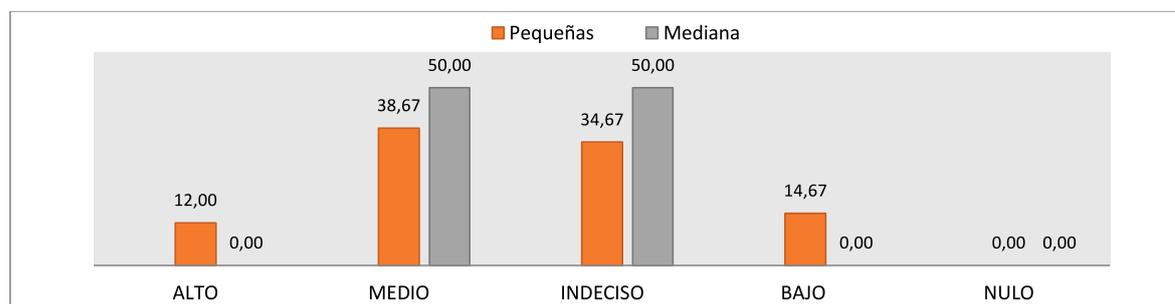


Figura 7: Nivel de aplicaciones medidas, gubernamentales, que han permitido a las PYMES protegerse de la competencia.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Los dueños de las PYMES Milagreñas se muestran indecisos en su mayoría cuando se les pregunta acerca de las medidas de gobierno para proteger e impulsar a los pequeños y medianos negocios, lo que permite visualizar que no hay un conocimiento amplio de dichas medidas y por ende se estarían desaprovechando oportunidades de desarrollo; sin embargo, también se puede inferir que quienes tienen negocios del tamaño en referencia (PYMES) no han sido beneficiados por las nuevas políticas de gobierno.

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

El gobierno de la Revolución Ciudadana en el Ecuador, ha implementado una serie de políticas que han beneficiado al sector PYME, especialmente al considerar que falta una preparación en administración estratégica que impulse el crecimiento y desarrollo de estos negocios. Por ello, sí se considera que los negocios han implementado y acogido cada una de estas medidas, las mismas que han sido positivas.

### 8.- La competencia en el mercado ha sido el resultado de:

Tabla 10:

Factores que han generado un mercado con alto nivel de competencia.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
DEBILES POLITICAS DELGOBIERNO	17	2	21	0	40	53,33	1	1	3	0	5	62,50	45
POCO NIVEL COMPETITIVO DE SU NEGOCIO	4	0	11	1	16	21,33	0	0	2	0	2	25,00	18
DEBIL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO	5	1	13	0	19	25,33	0	0	1	0	1	12,50	20
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero



Figura 8: Factores que han generado un mercado con alto nivel de competencia.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Los dueños de las PYMES consideran que las políticas de gobierno han sido débiles y poco favorables para su sector o área de trabajo, no se han recibido beneficios y sólo existe la opinión de que las medidas gubernamentales han sido débiles, a tal punto que han permitido el ingreso de nuevos competidores, entre ellos nacionales y extranjeros.

Los dueños de las PYMES consideran que son las débiles políticas de gobierno las que han provocado los problemas de competir en el mercado. Sin embargo, estas medidas se encuentran ya siendo aplicadas

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

y son varias, lo que desestima esta opinión, dando paso a inferir que tal vez existen dueños de negocios que desconocen las mismas y por ende no las aplican y aprovechan.

**9.- Su preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado y por ende de los clientes es:**

Tabla 11:

Nivel de preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	4	0	11	0	15	20,00	0	0	1	0	1	12,50	16
MEDIO	13	2	16	1	32	42,67	1	0	2	0	3	37,50	35
INDECISO	9	1	18	0	28	37,33	0	1	3	0	4	50,00	32
BAJO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
NULO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

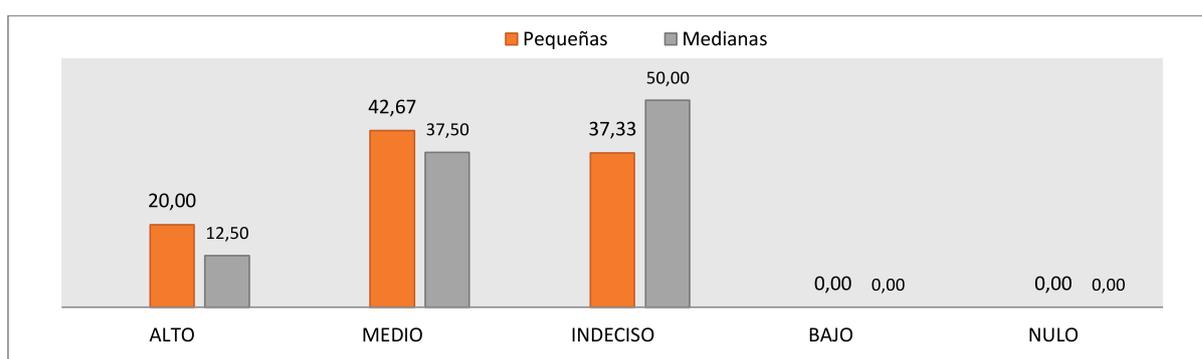


Figura 9. Nivel de preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** La mayoría de las PYMES milagreñas dijeron estar preocupadas en un nivel por conocer el comportamiento del mercado y por ende de los clientes; sin embargo, existe un alto porcentaje de indecisión sobre este aspecto, demostrado en las respuestas que se dieron en la encuesta; por ello, se considera que un grupo importante de PYMES, en cuanto a cantidad, no efectúan sondeos de mercado y desconocen las necesidades y requerimientos de los consumidores, factor que las afecta y lleva a una mejor posición competitiva a empresas que sí ofertan lo que el mercado requiere y exige.

Las Pymes, a través de sus dueños indican que efectúan sondeos y esto les permite conocer cuáles son las necesidades y requerimientos de sus clientes. Se considera que es factible de darse esto,

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

especialmente porque una fortaleza de estos negocios es la cercanía y el acercamiento permanente con los clientes, lo que puede ser aprovechado para conocer las expectativas de los mismos, sin embargo, esa información no se aprovecha de una forma más técnica y especializada cuando se puede observar un accionar administrativo poco diferenciador en lo que a estrategias respectas para establecer una distinción y preferencia en el mercado.

**10.- ¿Al ser un negocio pequeño y/o mediano, le ha sido fácil conocer a sus clientes y sus necesidades?**

Tabla 12:

Conocimiento sobre las necesidades de los clientes.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	6	1	20	0	27	36,00	0	1	3	0	4	50,00	31
DE ACUERDO	15	2	25	1	43	57,33	1	0	3	0	4	50,00	47
INDECISO	5	0	0	0	5	6,67	0	0	0	0	0	0,00	5
EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
MUY EN DEACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

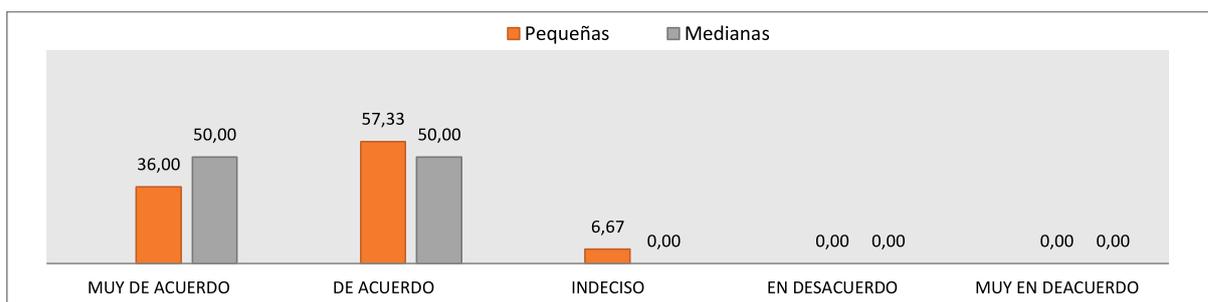


Figura 10: Conocimiento sobre las necesidades de los clientes.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Las necesidades de los clientes son el factor o base de trabajo de todo negocio, el conocerlas les permite trabajar y ofertar productos y/o servicios en función de los requerimientos, gustos y necesidades de los clientes; pero, los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de dueños de PYMES están de acuerdo en la importancia de este factor y en el hecho de que al ser negocios de menor tamaño pueden tener un trato directo con los clientes y conocer qué es lo que ellos esperan recibir de las empresas.

ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.

Ya se mencionó que las PYMES al ser pequeñas están en contacto permanente con su mercado, con sus clientes y con sus competidores, pero no basta con saber las necesidades de los clientes, es necesario diseñar un trabajo estratégico que permita una andamiaje de cómo satisfacer dichas necesidades.

**11.- ¿El ser un negocio pequeño y/o mediano, que tiene más contacto directo con los clientes, se puede considerar fortaleza?**

Tabla 13:

Opinión acerca de que una fortaleza de las PYMES, es la capacidad de comunicarse directamente con los clientes.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	15	2	21	1	39	52,00	0	1	3	0	4	50,00	43
DE ACUERDO	11	1	24	0	36	48,00	1	0	3	0	4	50,00	40
INDECISO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

**Elaborado por:** Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

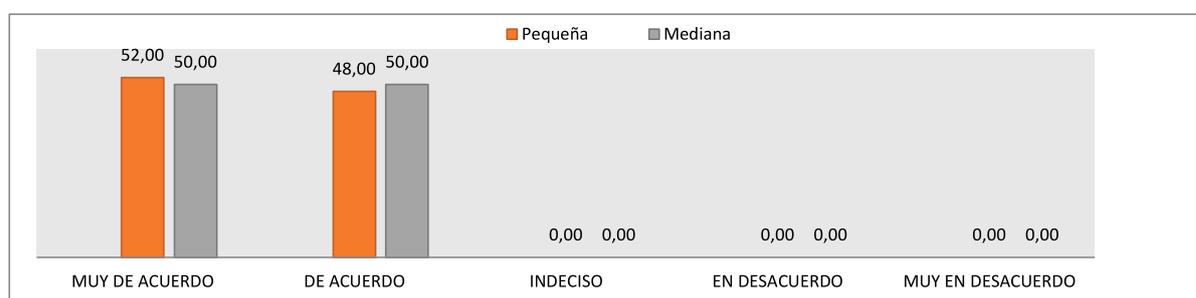


Figura 11: El tener más contacto directo con los clientes se puede considerar fortaleza

**Fuente:** Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

**Elaborado por:** Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** La comunicación con los clientes es fundamental para que los negocios logren la preferencia y fidelización de ello, saber sus necesidades, inquietudes y expectativas, evitará la formación de una disonancia cognoscitiva que lleve a clientes a buscar nuevos proveedores, así lo conciben quienes dirigen las PYMES del cantón Milagro.

Desde el momento en que algunos dueños de estos negocios responden solo de acuerdo y no muy de acuerdo, se deja entrever que no existe un aprovechamiento al 100% de la fortaleza de mantener un

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

contacto directo con el cliente, lo que deja pensar que las PYMES deben mejorar la forma en que son gestionadas estratégicamente.

## 12.- Sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción, en un nivel:

Cuadro 14:

Nivel en que los costos de operación y producción se ven afectados por negociaciones con los proveedores.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	8	0	11	0	19	25,33	0	0	0	0	0	0,00	19
MEDIO	16	2	25	1	44	58,67	1	1	3	0	5	62,50	49
INDECISO	2	1	9	0	12	16,00	0	0	3	0	3	37,50	15
BAJO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
NULO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

**Elaborado por:** Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

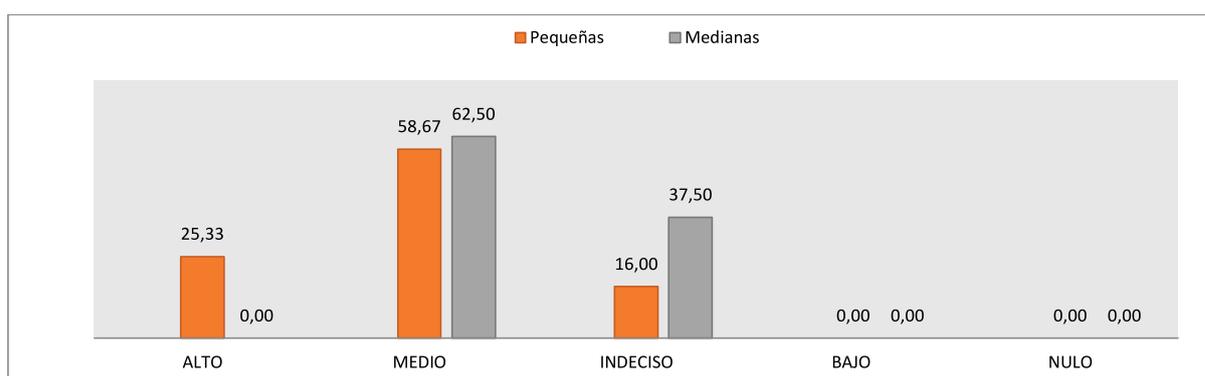


Figura 12: Nivel en que los costos de operación y producción se ven afectados por negociaciones con los proveedores.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** El poder de negociación en el mercado es un factor o fuerza que incide en la competitividad o atractividad de un sector industrial, al cual pertenece una empresa, sea esta grande, mediana o pequeña; lo ideal es que el cliente tenga poder, esto les evita la dependencia de sus proveedores. En el caso de las PYMES del cantón Milagro, es importante que sean ellas quienes tengan el poder de la negociación para evitar que sus costes se vean afectados y terminar asumiendo parte de estos o en un momento dado alterar sus precios para continuar su margen de utilidad.

ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.

Los proveedores son un factor determinante en la forma de operar de las PYMES y en el nivel de costos que ellas manejan. Se comparte este punto de vista, sí se asume que la proveduría incide en los costos de producción y de venta de estos negocios, por lo tanto, se requiere de un trabajo estratégico con ellos para fortalecer las operaciones, especialmente con integraciones verticales descendentes que llevan a mantener negociaciones fijas y especiales con los proveedores.

**13.- ¿Usted tiene facilidad para cambiar de proveedor cuando desee, como resultado de la distancia en que se encuentran varias empresas que pueden abastecer?**

Tabla 15:

Opinión sobre el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	3	0	6	0	9	12,00	0	1	0	0	1	12,50	10
DE ACUERDO	7	1	12	0	20	26,67	0		3	0	3	37,50	23
INDECISO	11	2	27	1	41	54,67	1	0	3	0	4	50,00	45
EN DESACUERDO	5	0	0	0	5	6,67	0	0	0	0	0	0,00	5
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

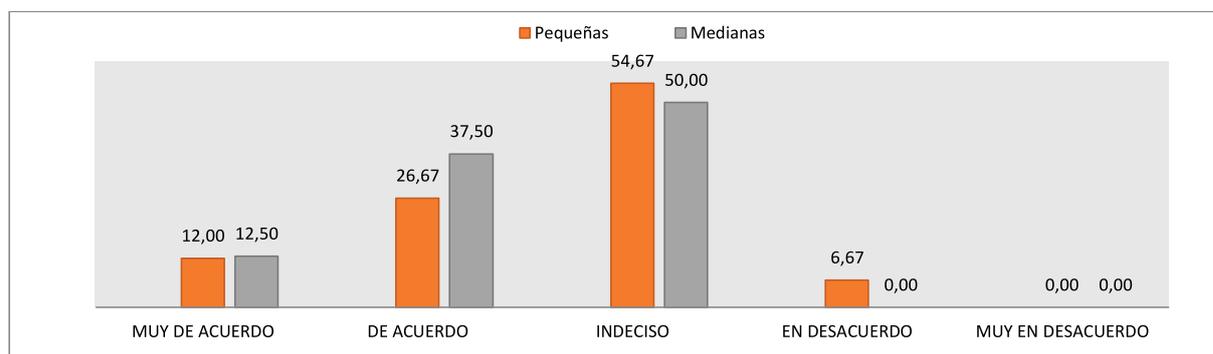


Figura 13: Opinión sobre el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores.

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ing. Mauricio Cabezas – Ing. Magdalena Valero

**Análisis:** Los dueños de las PYMES conocen la importancia de los proveedores y cómo ellos influyen en costos y precios de venta; sin embargo, entre la mayoría de los encuestados, se muestra un gran nivel de indecisión sobre el hecho de que la ubicación de los proveedores es un factor que da poder a los clientes, lo que demuestra que falta conocimientos sobre materia de negocios y un análisis más amplio sobre el aspecto de poseer varias alternativas de aprovisionamiento ubicadas cerca de las PYMES lo que genera un punto a favor del trabajo de estos pequeños y medianos negocios.

Los resultados demuestran que los dueños de los PYMES o quienes las administran no hacen conciencia de que los clientes son quienes mandan en el mercado, especialmente cuando estos competitivos, presentando un gran número de oferentes similares con productos diferenciados y de precios más bajos que llevan a satisfacer a mercados y segmentos específicos como respuesta a una estrategia de enfoque. Es importante que se tenga claro qué es lo que requieren los clientes y de esa manera buscar estrategias encaminadas hacia la satisfacción de los mismos.

## 5. CONCLUSIONES:

- La rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro durante el período 2013 – 2014, les ha permitido mantenerse en el mercado, pero no crecer en él, generando peligros constantes ante la presencia de nuevos competidores. Además de ser afectadas por el manejo de la proveeduría que estaría incidiendo en sus costos de producción y costos de ventas.
- Las PYMES del cantón Milagro se han mantenido a través de los años, lo que les ha generado experiencia; sin embargo, esta no ha llegado al nivel de un verdadero know how, debido a que no se evidencia en ellas un trabajo estratégico experiencial, desaprovechando las fortalezas de tener un conocimiento directo de cómo se comportan sus clientes y respondiendo a los ataques de la competencia, antes de anticiparse a ellos.
- En lo que respecta a barreras gubernamentales, en la actualidad están han ido disminuyendo a través de las nuevas políticas de estado que buscan en su Plan Nacional del Buen Vivir enmarcar todo un andamiaje que potencie el desarrollo del sector PYME. Lo expuesto da a entender que la incidencia de las políticas de estado son positivas, sin embargo, los resultados de la investigación demuestran que los dueños de negocios pequeños y medianos no consideran que así sea, lo que evidencia que no se estarían aplicando o aprovechando estas medidas.
- El conocimiento sobre el mercado, su comportamiento, los cambios constantes que en él se generan y la forma en que eso afecta a los clientes y a los productos y/o servicios es fundamental para todo negocio. Esta es una fortaleza de gran importancia para las PYMES, que de ser aprovechada sería el punto de partida para un trabajo ofensivo que busque buscar nuevas posiciones de mercado que las lleve a un nivel de salida del status quo en que se han mantenido a través de los años.
- Los proveedores no se manejan con precios fijos, este factor afecta a los costes de las PYMES y las obliga a establecer precios poco competitivos que las pone en desventaja para captar cuota de mercado.

## 6. RECOMENDACIONES

- Las PYMES milagreñas deben iniciar una gestión basada en práctica estratégica que las lleve a mantenerse dentro del ambiente de la competitividad del siglo XXI en que se vive. Esas estrategias deben diseñarse en base a un mejor manejo de costes a través de negociaciones con sus proveedores o la formación de clústeres o un trabajo basado en la asociatividad que las lleve

---

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**


---

a fortalecerse, a ello se debe sumar el hecho de entregar al mercado productos diferenciados o servicios diferenciados y centrarse en la satisfacción de un mercado específico o segmento donde ellas se puedan convertir en quienes los lideren.

- La experiencia de las PYMES debe ser traducida a un verdadero know how que les permita aprovechar sus fortalezas, entre ellas el conocimiento y contacto permanente con sus clientes para traducir esa información en prácticas estratégicas defensivas pero especialmente ofensivas que las lleve a manejar una posición competitiva al lograr la satisfacción de quienes le dan la oportunidad de crecer, esto es sus clientes. Estas estrategias deben basarse en un buen servicio, un producto que contenga las especificaciones de cada cliente y una calidad que cautive y las mantenga en el mercado.
- En lo que respecta a las nuevas políticas de estado, es importante que el gobierno efectúe una mejor difusión de las mismas en un trabajo conjunto con sus ministerios y hasta con las instituciones de educación superior, para darlas a conocer y así el sector PYMES las aprovechen y logren lo que está plasmado en los planes estatales y de cada negocio; esto es un crecimiento y desarrollo. Una información especializada permitirá el acceso a exenciones tributarias, créditos para negocios y formación de asociaciones que fortalezcan a negocios pequeños que tienden a desaparecer frente a la presencia de otros negocios con poder económico.
- El constante contacto con los clientes es la mejor arma para crecer, así debe ser vista esta fortaleza del sector PYMES, para desarrollar estrategias de costos, de publicidad, de concentración geográfica, de calidad y de características específicas de los productos que les permitirán un accionar ofensivo frente a los rivales que por su gran tamaño y distribución a través de grandes sistemas de intermediación no les da la oportunidad de conocer en forma permanente qué es lo que necesita el mercado.
- En lo que respecta al factor proveeduría, si bien es preocupante, existen medidas estratégicas que deberían diseñarse e implementarse, entre ellas está las fusiones empresariales con proveedores, la formación de cadenas corporativas para fortalecerse a nivel administrativo y disminuir así los costes, el dar paso a la formación de la asociatividad, los clústeres, etc.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- BIBLIOTECA PYMEX. (2013). *Importancia de la estrategia*. Obtenido de [www.pymex.pe](http://www.pymex.pe): <http://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-estrategias-en-una-empresa>
- BLAZQUEZ SANTAN, F. (2011). *FACTORES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL*. Bogota: July.
- BRON RUEDA, YORLIN EDULFO. (16 de Enero de 2013). “*DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA APACSA CANTON MACHALA DURANTE EL AÑO 2011*”. Recuperado el 04 de DICIEMBRE de 2013, de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>

- BUENO CAMPOS, E. (2009). *Dirección Estratégica de la Empresa: metodología, técnicas y casos*. (5ta. ed.). Madrid: Pirámide.
- CALDERON HERNÁNDEZ, G. (2010). *Competencias distintivas en las PYMES: un aporte desde gestión humana* (Vol. 16). Bogotá: Innovar.
- CASICARAGA, P. (2011). *SECTOR MANUFACTURA*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos\\_468130/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos_468130/)
- CHAVARRÍA, M. (2009). *FACTORES QUE LLEVAN A LA COMPETENCIA DEL MERCADO*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de [http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia\\_investigacion\\_mercados\\_qualitativa\\_quantitativa\\_pymes.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html)
- CRUZ, J. (2013). *Estrategias de Diversificación de la Empresa*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>
- DEFINICION. (2010). *COMPETENCIA*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <http://concepto.de/concepto-de-competencia/>
- ECHEGARAY, J. (2011). *Es importante el know how*. Recuperado el 09 de Febrero de 2016, de <http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>
- ECONOMIA 48. (Enero de 2016). *La gran enciclopedia de economía*. Obtenido de Know How empresarial: <http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>
- ELIAS, A. (2010). *COMO HACER FRENTE A LA COMPETENCIA*. Recuperado el 2014, de <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/>
- GARCIA, Lucia. (05 de Mayo de 2009). *QUE SON LOS COMPETIDORES*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>
- Gestipolis. (2013). *www.gestipolis.com*. Obtenido de ¿Cuáles son las estrategias genéricas de Porter?: <http://www.gestipolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Gestipolis. (26 de Junio de 2013). *www.gestipolis.com*. Obtenido de Los determinantes de la competitividad de Porter.: <http://www.gestipolis.com/determinantes-competitividad-porter/>
- GIRALDO, J. (2010). *SECTOR COMERCIO*. Recuperado el 2014, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>
- KRUGMAN, P. (29 de Enero de 2014). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- LUNA CORREA, J. E. (Septiembre de 2012). *www.eumed.net*. Obtenido de INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE CELAYA, GUANAJUATO: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/competitividad-empresarial.html>
- MANAGERCONSULTING. (2010). *EL CRECIMIENTO*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de <http://www.managerconsulting.net/content/2-el-crecimiento-0>
- MEJÍA, M. (2010). *HISTORIA DE LAS VENTAS*. Recuperado el 8 de Octubre de 2012, de <http://mercadeoactivo.wordpress.com/?s=Historia+de+las+ventas>

---

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

---

- NARVAEZ, M. (2008). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECER SECTORES DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL MERCADO GLOBAL. *DE GERENCIA*, 13.
- PEDREÑO, R. (2011). *ELEMENTOS QUE HACEN A UNA EMPRESA SER COMPETITIVA*. Recuperado el 2014, de <http://empresa.euroresidentes.com/2011/10/cmo-hacer-una-empresams-competitiva.html>
- PRIETO, p. (2007). SURGIMIENTO DE LAS PYMES. Maracaibo.
- ROMERO, J. (2010). *SECTOR COMERCIAL*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inac3/romeroaj.pdf>
- Sánchez, Norma Ortega. (Diciembre de 12 de 2007). *PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS PARA UN ALMACEN DE REPUESTOS PARA MOTORES DE VEHICULOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 08 de Enero de 2014, de <http://repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/337/1/Tesis%20Norma%20Ortega.pdf>
- TELEGRAFO.COM.EC. (2013). *Pequeños negocio gran potencial*. Recuperado el 05 de 07 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes.html>
- Thompson, I. (Mayo de 2009). *ESTRATEGIAS DE MERCADO*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- TOBAR, LISSETE & HURTADO, Carlos. (2010). *“PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1109/1/T-UCE-0005-144.pdf>