

# SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN EL MERCADO ECUATORIANO

## SURVIVAL OF COMPANIES IN THE ECUADORIAN MARKET

William David Jácome Lagla<sup>1</sup>

{william\_mh@hotmail.com<sup>1</sup>}

Fecha de recepción: 18 de octubre de 2022 /Fecha de aceptación: 1 de noviembre de 2022 /Fecha de publicación: 20 de diciembre de 2022

**RESUMEN:** Al analizar la competencia en una industria en particular, se puede analizar de muchas maneras diferentes utilizando diferentes métodos, la investigación de la competencia le permite a una empresa analizar el nivel de competencia que existe en el campo en el que quiere estar. El presente estudio bibliográfico tiene como objetivo analizar el nivel de competencia entre las cinco empresas más grandes del sector agroindustrial, en el cual se evaluó el negocio de referencia, y el análisis de competencia utilizando las Cinco Fuerzas de Porter, sobre la base de rivalidad competitiva, y amenaza a riesgo. Nuevos participantes, la amenaza de productos sustitutos y la capacidad de negociar con proveedores y clientes. Concluyendo que el poder ajeno a los competidores es la capacidad de negociar con los proveedores mientras que en otros aspectos cada empresa tiene un alto grado de competencia como lo son Pronaca, Tonicorp, Supermaxi y Gran Aki, Transbuen no tuvo muchos porque entre sus productos todas las marcas famosas de cerveza, no fue el caso de La Ibérica ya que gracias a sus innovaciones sus productos pueden ser fácilmente reemplazados por otras marcas.

*Palabras clave: competidores, amenaza, riesgo, proveedores.*

**ABSTRACT:** In the analysis of competition in a specific sector, it can be analyzed in different ways with the use of various methods, the study of competition allows the company to analyze the level of competition that exists in the sector to be entered. The present bibliographic research to analyze the level of competition that five large companies have within the Agroindustrial sector, for which a review of degree works was carried out which analyzed the competition using the same five Porter forces that are based on the rivalry of competitors, the threat of new competitors, threat of substitute products, the power of negotiation with suppliers and customers. It is concluded that the force that did not have great relevance in terms of competitors was the power of negotiation with the suppliers while with the other points each of the companies has a level of high competitors such as Pronaca, Tonicorp, Supermaxi, Gran Aki, Transbuen the latter not so much since its products include all well-known brands and beers, which did not happen with La Ibérica since, due to innovation, its products can be easily substituted by other types of brands.

<sup>1</sup> Investigador Independiente, Pichincha, Quito, Ecuador, 0000-0002-4868-4240

**Keywords: Competitors, threat, risk, suppliers.**

## INTRODUCCIÓN

Las fuerzas de Porter sugeridas por Michael Eugene Porter mencionan que siempre ha reconocido que todas y cada una de las empresas son únicas (1). Las características de una empresa en particular tienen un impacto sustancial en su situación competitiva dentro de la industria (2), sin embargo, utilizando las experiencias y los conocimientos relacionados con IO (Organizaciones de Internet) (3), está seguro de que en dicho marco conceptual, existe un patrón de pensamiento para describir la rivalidad dentro de la industria de la que se puede extraer conclusiones generales y prácticas (4).

El marco de las cinco fuerzas de Porter (rivalidad con competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedores y compradores, productos y servicios sustitutos) se basa en la percepción de que una estrategia organizacional que debe encontrar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización (5).

Cabe destacar que las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo, las cuales determinan el entorno competitivo de la sociedad, el cual afecta a la utilidad (6). La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos (7). Dado lo mencionado el objetivo de esta investigación bibliográfica es analizar las fuerzas de Porter aplicadas por las distintas empresas en el Ecuador para mantener en el mercado y determinar cuál es la fuerza que tiene menos influencia en las empresas.

- **Amenaza de entrada.** Las nuevas entradas en un sector introducen nuevas capacidades además de un deseo de adquirir participación en el mercado, mismo que ejerce presión en los precios, costo y la tasa de inversión requerida para competir en dicho mercado (8). Por tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector, por lo que los actores deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los competidores (9). Para esta fuerza es importante conocer las 7 fuentes que podrían llegar a ser claves para la amenaza de fuerzas como es la economía de escala que si bien es cierto aparecen cuando empresas que producen volúmenes grandes, disfrutan de costos más bajos por unidad (10). También están los beneficios de escala por el lado de la demanda que aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa (11).

Los costos para los clientes por cambiar de proveedor deben asumir ciertos costes fijos ya que cambian las especificaciones del producto, por ende, mientras más altos los costos por cambiar de proveedor más difícil será que un recién llegado adquiera clientes (12). Los requisitos de capital para invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir pueden impedir la entrada de nuevos competidores (13). Existen ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño ya que tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales dichas ventajas se deben a varios factores como la tecnología

propietaria, acceso preferencial a las mejores materias primas, copar las ubicaciones geográficas más favorables o la experiencia que se ha adquirido para producir más eficazmente (14). El acceso desigual a los canales donde en nuevo debe de asegurar la distribución de su producto o servicio. Las políticas gubernamentales restrictivas pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores debido a que los gobiernos restringe directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante varias medidas como por ejemplo licencias, medidas como reglas extensivas de patentes que protegen como la imitación (15).

- **El poder de los proveedores** captura una mayor parte para sí mismo al cobrar precios más altos he aquí las empresas dependen de una amplia gama de distintos proveedores para adquirir insumos mismo que son poderosos si:

Están más concentrados que el sector al cual le vende se puede hablar de un monopolio.

No dependen fuertemente del sector para sus ingresos.

Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.

Ofrecen productos que son diferenciados.

No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

El grupo de proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse al sector de forma más avanzada.

- **El poder de los compradores** viene a ser el lado inverso de los proveedores ya que son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen haciendo que los participantes del sector se enfrenten, ya que los compradores tienen el poder de negociación en relación con los participantes en especial sin son sensibles a los precios. Al igual que con los proveedores serán compradores poderosos solo si:

Existen pocos compradores o cada u o compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

Los compradores pueden amenazar con fabricar lo productos por sí mismos. (13)

Además, un grupo de compradores es sensible al precio si:

El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.

El grupo de compradores obtiene utilidades bajas o de laguna forma esta presionado por recortar sus costos de adquisición.

La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.

El producto de sector tiene poco efecto en los otros costos del comprador.

Dentro de esta fuerza también entran los clientes intermediarios debido a que adquieren un poder de negociación importante ya que pueden influenciar en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final (14).

- **La amenaza de los sustitutos** un sustituto cumple la misma función o es similar al producto de un sector como por ejemplo las video conferencias son un sustituto de los viajes. La amenaza de la sustitución ocurre debajo de la cadena o es indirecta por lo que siempre están presentes y fácil no percatarse porque podrían ser diferentes del producto del sector. Es importante saber que cuando la amenaza de sustitutos es alta los productos o servicios limitan el potencial de rentabilidad de una empresa, dicha amenaza es alta si: (13)

Ofrece un atractivo precio respecto al producto del sector.

El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

- **La rivalidad entre competidores existentes** acoge muchas formas incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento dl servicio además limita la rentabilidad del sector, mismo que va a depender de la intensidad con la que las empresas compiten, también de la base sobre la cual se da la competencia. La rivalidad es más intensa cuando: (14)

Los competidores son varios o similares en tamaño y potencia, dado esto para los rivales es difícil no robarles negocios a sus pares.

El crecimiento del sector es lento impulsando las luchas por participación del mercado.

Las barreras de salida son altas ya que son el lado inverso de las barreras de entrada.

Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes sobre todo si tiene metas que van más allá del desempeño económico del sector.

Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente debido a una falta de familiaridad entre ellas enfoques competitivos o metas diferentes la rivalidad es destructiva para la rentabilidad en torno al precio. Es más factible que se una competencia de precios si los productos de los rivales son idénticos y existen pocos por cambios de proveedores para los compradores, los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos, la capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz, el producto es perecible. (13)

Dentro de las empresas que utilizan una estrategia de mercado está Pronaca S.A. que es una corporación constituida por varias compañías relacionadas con la industria avícola y alimenticia de la cual su fundador es fundador, Lodewijk Jan Bakker. Durante el crecimiento y desarrollo de la corporación, esta se ha ampliado a nuevos sectores industriales como las conservas, acuicultor, floricultor, productos alimenticios balanceados, empacador, agro exportador, biología agrícola, en empresas dedicadas a la producción avícola y le procesamiento de productos cárnicos de flores, palmito y productos del mar para exportación ya que estas empresas comparten una misma filosofía, visión, misión que les has permitido ser líderes en su sector aportando al desarrollo del país (16)

Otra de las empresas que se analiza es la Industria de lácteos Toni S.A. que como pequeña reseña empezó lanzado la producción de una línea de yogurt dado el éxito que tenían sus productos lácteos inició la producción de postres de origen vegetal como el caso de la gelatina de sabores tales como frutilla, uva, cereza y manzana. En el año de 1996 Toni reincorpora a toda

su línea de productos el lactobacillus GG, se sería la característica distintiva en el mercado ecuatoriano a pesar de que es un componente que también está presente en la competencia dentro de los cuales están los competidores directos como Alpina, Indulac, Chivería, además de competidores indirectos como Nestlé y Reisahiwai (Rey leche) (17).

La industria cervecera como por ejemplo la distribuidora mayorista Transbuen S.A. misma que cuenta con 6250 clientes minoristas que ofrecen sus servicios a bares, asaderos, bazar, billar, cabina, club, comedor entre otros que requieren de sus productos, dentro de estas marcas de cervecería nacional como lo son: Pilsener, Club, Pony Malta y Agua manantial (18).

Esta además la industria de los embutidos una de las cuales está ubicada en la provincia de Chimborazo en el cantón Riobamba se trata de la empresa la Ibérica Cía. Ltda. con 90 años de experiencia en la elaboración de embutidos tales como: salchichas, mortadelas, jamones de esta forma se creó el propósito de elaborar y comercializar embutidos de primera calidad para los clientes de Riobamba sin embargo fue rompiendo fronteras llegando a distribuirse a nivel nacional pero dicha actividad se ha visto afectada por la competencia, la pérdida de clientes dando como resultado la pérdida de la rentabilidad razón por la cual la empresa ha disminuido significativamente sus ventas (19).

Dentro de la industria alimentaria también se encuentran las empresas que se dedican a la venta de alimentos como Supermaxi nació en el origen de Supermercado La Favorita que hoy en día es la Corporación Favorita empezó con un local pequeño dedicado a la venta de barros y ciertos productos importados, he aquí fue un éxito la primera tienda y así fue creciendo hasta contar con cuatro locales así que tuvo la necesidad de contar con un centro de acopio. Poco después la empresa decidió convertir todos sus locales en comisariatos y unificar el servicio cambiando de Supermercados la Favorita a su nombre comercial Supermaxi de esta forma siguió creciendo de forma ordenada y sólidamente a lo largo de los años, pero el año 2001 las bodegas centrales con las que contaban se redujo a cenizas pero gracias a la capacidad de organización, el compromiso del equipo y solidaridad de empresas amigas permitió que la entrega de mercaderías se realice con normalidad. En los últimos años esta empresa se ha ido innovando, llegando así a los medios digitales misma que contiene tarjeta de afiliación, cupones de descuento, recetas, lista de compras e información muy útil (20).

Otra empresa de este sector esta Gran Aki misma que nace como un nuevo formato dentro de Corporación Favorita con la intención de poder cubrir todo el territorio nacional y satisfacer las necesidades de los clientes pero además era necesario algo más y de esta manera nace Gran Aki en la ciudad Cuenca en año 2007, luego se expandió con 14 locales en todo el país parte de este éxito se debe a que ha sabido adaptarse a las necesidades de los clientes ofreciendo productos muy variados con los mejores precios. En el proceso de crecimiento de este supermercado también tuvo un declive en el año 2016 debido al terremoto que afectó a todo país, pero en pocos días se fueron abriendo poco a poco los locales apoyando a los afectados con su recuperación y su abastecimiento (20).

## MATERIALES Y MÉTODOS

Repositorio de la Universidad de Azuay

Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Researchgate

En la investigación dado que somos un país en vías de desarrollo se trabaja la población con los consumidores ecuatorianos puesto que las empresas escogidas para esta investigación bibliográfica han tenido una presencia relevante en la canasta de cada uno de los habitantes.

Para la muestra en la investigación se realizó de manera inicial una revisión bibliográfica en los distintos repositorios de las diferentes universidades del Ecuador mismas que permitieron analizar las diferentes estrategias de mercados que empresas grandes han utilizado para mantener la fidelidad de los consumidores y de esta manera mantenerse en el mercado realizando una lectura analítica de cada una de las fuerzas y la importancia que le da cada empresa. Se eligió empresas como: artículos científicos y documentos que hablan de cada una de las empresas la mayoría no aplica las fuerzas de Porter para determinar la competencia en el mercado agroalimentario.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez realizada el respectivo análisis sobre las estrategias de mercado que cada empresa ha tomado en cuenta para obtener rentabilidad cada una aplica o analiza de distintas maneras las cinco fuerzas de Porter establecidas por el autor del mismo apellido mismas que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa, como se está en área Agroindustrial se buscaron cinco empresas que a continuación en nivel de importancia que tiene para cada empresa.

- **Rivalidad entre competidores:** esta fuerza para de la empresa Pronaca al querer introducir y comercializar concentrados de carne de pollo marca Mr. Pollo lo vio como uno de los más importantes ya que sus principales competidores en ese entonces era caldos Maggi con un 35,5% y Doña criollita con un 18,7% estos pertenecientes a la empresa Nestlé S.A. además de Doña Gallina con 13,3% perteneciente a Quala S.A., Knorr con 8,2% de Unilever S.A. y por último de caldos Ranchero con 24,3% de Sumesa S.A (16). Mientras que para la empresa Tonicorp con su marca Toni S.A. al realizar el respectivo análisis de dieron una puntuación media debido a que su marca tiene mayoritariamente ganado al mercado ecuatoriano en particular al mercado guayaquileño debido a todos los años que llevas ahí establecidos y a la calidad de sus productos, innovación de la formulas, imagen, precio, publicidad, diversidad por lo que la empresa trabaja en la innovación para marcar la diferencia de restos de la competencia (17).

En el caso de la empresa de embutidos La Ibérica esta si tiene una considerable rivalidad de las cuales las representativas y amenazantes son Don Diego, Plumrose, Pigg y Juris quien han combinado estrategias de precios, innovación, lanzamiento de nuevos productos, degustaciones, promociones que al momento de la investigación las empresas carecen de estos o son aspectos muy débiles que hay que reforzar (19). Los supermercados Supermaxi y Gran Aki solo han identificado a un competidor que es la corporación el Rosado con su supermercado Mi Comisariato debido a su tamaño y presencia en todo el Ecuador mayormente en la costa mientras que la corporación Favorita con sus supermercados lidera en la sierra, existe un caso particular en la ciudad de Cuenca donde los principales rivales están Tía S.A. que igual tiene un volumen considerable tiendas en el país, pero directamente compite con Coral Hipermercados ya que tiene gran acogida en la ciudad solo resalta la diferencia de productos y precios se puede analizar que pocas son las diferencias entre competidores como productos de calidad, precios bajos, locales ordenados y limpios también la calidad en el servicio (20). Transbuen no analiza esta fuerza como importante ya que los clientes son leales a las diferentes marcas siendo Pilsener la cerveza refrescante que exalta la pasión y el orgullo de ser ecuatoriano por lo que no tiene rivales que iguallen a sus productos (18).

- **Amenazas de nuevos competidores:** Los posibles amenazas que tenía Pronaca en el momento que se realizó la investigación fueron Supermaxi y Megamaxi ya que iba a introducir al mercado productos culinarios caldos concentrados de pollos marca supermaxi y los comercializaría solo en la cadena de supermercados La Favorita S.A. para lo cual la principal barrera seria la diferenciación para de esta manera persuadir a los consumidores de que los productos ofrecidos son los mejores a los que ofrece la competencia mismo que solo se logra con campañas publicitarias (16). Al igual que la fuerza de la rivalidad de los competidores Toni S.A. le dio una ponderación media a esta fuerza de Porter dado que los requerimientos que deben cumplir y la inversión que genera instalar toda una empresa enfoca en producir lácteos limita el interés de los emprendedores, además cabe destacar que Tonicorp ha establecido alianzas internacionales como ARCA continental de México lo que ha permitido sus ventas y la presencia en el mercado nacional (17).

Para ser una amenaza competitiva para Transbuen S.A. cualquier empresa debe de contar con la infraestructura, logística, capacidad tecnológica, financiera, especialización del personal entre otras cosas para poder ingresar en el mercado además de un desembolso de capital para toda la inversión que requiere. Pero existe una gran barrera de entrada de nuevos distribuidores puesto que DINADEC S.A. la cual busca la distribución de las marcas Pilsener, Club, Pony Malta, Manantial y Conquer, pero se requiere de experiencia en la administración de empresas (18). En el caso de Supermaxi y Gran Aki sus rivales con mínimos dado el tamaño y los volúmenes de compras que tiene sus proveedores a la par el poder de negociación que tienen el poder que tiene Supermaxi es la confianza que brinda a los consumidores (20). La Ibérica al momento del análisis recomienda invertir en infraestructura, maquinaria, tecnología que reduzca los desperdicios para de esta manera puedan competir exitosamente en el mercado ya que compiten en calidad, precio, la falta de regulación en temas de salubridad que permiten el ingreso de nuevos competidores con productos de dudosa procedencia (19).

- **Amenaza de productos sustitutos:** Pronaca considero como productos sustitutos de los caldos concentrados que ofrecen a todos los condimentos, sopas, caldos (deshidratados, naturales y precocinados) que se encuentran disponibles en el mercado (16). Mientras que en el análisis que realizo Tonicorp S.A. a esta fuerza le dio una ponderación media ya que los competidores han logrado elaborar productos similares pero debido al peso que tiene el nombre de la empresa se ha generado fácilmente la preferencia por parte de los consumidores, un claro ejemplo es que a pesar que otros competidores ofertan queso crema tradicional Toni se caracteriza por innovar su producto y posicionarlo mediante estrategias tal cual lo ha hecho con otros productos de la misma marca (17).

En esta fuerza los productos de La Ibérica son fáciles de sustituir ya que existe una gran variedad de productos como queso, mantequilla, huevo, mermelada mismo que pueden ser remplazados en distintos momentos como por ejemplo en el desayuno, almuerzo, fiestas por ser más baratos y esto provoca una reducción de ventas asimismo la participación en el mercado (19). En cuanto a los supermercados no se puede hacer un análisis de un producto en específico debido a la variedad de productos que ofrecen, por lo que se realizó una comparación al momento de que los consumidores puedan elegir entre comprar en un supermercado, tienda o minimercado en su barrio. Dado que en la distribución de cervezas la empresa Transbuen S.A. abarca todas las marcas conocidas no se ha encontrado productos sustitutos que den la misma satisfacción que los productos que distribuye esta empresa (18).

- **Poder de negociación de los proveedores:** con respecto a esta fuerza Pronaca no debe de hacer mucho esfuerzo en cuanto a negociar con los proveedores ya que tiene gran parte de la infraestructura y materias necesarias para el proceso (16). Lo mismo sucede con Tonicorp y su marca Toni ya que la empresa también cuenta con planta de producción de lácteos y derivados que vienen de las fincas de su propiedad además de contar con una planta que se encarga de producir los envases utilizados para los productos, en el caso de requerir un ingrediente diferente piden a los proveedores nacionales con los cuales se han establecido acuerdos comerciales justos para contribuir al crecimiento de los sectores comerciales del país (17).

Transbuen mantiene relaciones permanentes con proveedores reconocidos posicionados en el mercado local, nacional e internacional por lo que el poder de negociación es bajo ya que dispone de una línea de productos de acuerdo con los requerimientos del pedido. Además de una negociación de ganar-ganar (18). Al igual que la empresa antes mencionada los supermercados igualmente tiene un poder de negociación bajo ya que tiene proveedores de medianas, grandes y en mayor porcentaje los artesanos y microempresas (20). Con respecto a La Ibérica el nivel de negociación es bajo al igual que las demás empresas puesto que productos como pimienta, comino, nuez, canela, jengibre son importados de países como Brasil, Alemania, EE. UU y Colombia lo cual no es favorable para la empresa debido a los nuevos aranceles e impuestos establecidos por el gobierno mismo que no son negociables (19).

- **Poder de negociación de los clientes:** el poder de negociación de los clientes de la empresa Pronaca están las grandes cadenas de supermercados como Mi comisariato,

Supermaxi, Megamaxi, Tía entre otras representado así ventas con un 67% constituyendo su principal canal de comercialización (16). En esta fuerza Tonicorp S.A. tiene una ponderación media ya que a pesar de que Toni tiene una demanda alta de sus productos otorgando facilidades de pago para los clientes. De la misma forma (17) La Ibérica tiene un poder de negociación bajo por que la empresa no posee políticas crediticias para mayoristas y minoristas adicional a esto tienen pocos puntos de ventas por lo que deben desarrollar estrategias desarrolladas del marketing mix (6). A diferencia de Transbuen que tiene un alto poder de negociación de los consumidores por lo cual puede cambiar fácilmente sino satisfacen las exigencias de este (18).

En los supermercados Supermaxi y Gran Aki no existen intermediarios para que pueda exigirse una negociación entre sí por esto Corporación Favorita busca innovarse ofertando servicios de calidad y dar beneficios a los clientes, por lo que ha abierto Contact Center para atención al cliente (20).

## CONCLUSIÓN

Al finalizar el análisis sobre las fuerzas de Porter aplicadas en las cinco empresas del Ecuador se puede determinar que existen empresas que tiene más competencia debido a su falta de innovación como es el caso de La ibérica dado que vivimos en un mercado competitivo y que cada vez es más cambiante.

Después del análisis de las fuerzas de Porter se puede determinar que la fuerza sobre la cual las empresas no tienen mucha influencia es el poder de negociación puesto que la mayoría de las empresas cuentan con la infraestructura adecuada para poder obtener sus propias materias primas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pérez, J. P., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.
2. Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50Minutos. es.
3. Espinoza, M., & Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. In V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y perspectivas (pp. 2-4).
4. Pandurics, A., & Illés, B. C. (2015). Ups and downs: how the five competitive forces of Porter shape strategies in the Hungarian MTPL-market.
5. Bruijl, DGHT (2018). La relevancia de las cinco fuerzas de Porter en el entorno empresarial innovador y cambiante de hoy. Disponible en SSRN 3192207.
6. Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

7. Espinoza Mina M, Espinoza Gallegos. Researchgate. [Online]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/349108297\\_LAS\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER ESTRATEGIAS\\_LUEGO\\_DE\\_SU\\_APLICACION](https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION)
8. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
9. Araújo, S., Blancas, A., Bourassa, F., Carblanc, A., Cervantes, M., Ennis, S., & Weber, V. (2018). Sacar el mejor provecho de las recientes reformas para fortalecer la competencia.
10. Fernández, ID (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?. *Economía y desarrollo* , 144 (Nº1).
11. Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., ... & Lluberés, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de la promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y sociedad*, 39(3), 441-476.
12. Ospina, J. M. E. (2011). Los costos fijos: una mirada desde la estrategia al eterno paradigma del volumen. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(7), 27-48.
13. Urtasun, J. Á. S. (1986). Capital-riesgo: un modelo para el desarrollo empresarial. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (2), 141-154.
14. Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia (trad. José C. Pecina Hernández) México: Grupo Editorial Patria SA de CV.
15. Ferreira, A. A., Guimarães, E. R., & Contador, J. C. (2009). Patente como instrumento competitivo e como fonte de informação tecnológica. *Gestão & Produção*, 16, 209-221.
16. Avilés Chacón. Repositorio de la . Escuela Superior Politecnica del Litoral. [Online]; 2007. Disponible en: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3926/4/8137.pdf>.
17. Ascencio García R, Haro Briones Y. . Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. [Online]; 2016. Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6263/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV- 229.pdf>.
18. Ramirez Rezabala S, PARRALES Lopez T. . Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. [Online]; 2014. Disponible en: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/149/1/T-ULVR-0120.pdf>.
19. Barreno Hinojosa P. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. [Online]; 2017. Disponible en: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1876/1/76379.pdf>.
20. Álvarez Quezada G. Repositorio de la . Universidad de Azuay. [Online]; 2019. Disponible en: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8871/1/14519.pdf>.