

## BENCHMARKING: UNA ESTRATEGIA DE MEJORA PARA LOS MERCADOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

### Luz Maribel Vallejo Chávez

✉ luz.vallejo@epoch.edu.ec

Facultad de Administración de Empresas

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador

### Angel Bolívar Burbano Pérez

✉ aburbano@epoch.edu.ec

Facultad de Administración de Empresas

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador

### Angelita Genoveva Tapia Bonifaz

✉ genoveva.tapia@epoch.edu.ec

Facultad de Administración de Empresas

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador

## RESUMEN

El benchmarking es una estrategia de mejora que permite obtener referencias, modelos y las mejores prácticas, con el fin de aprender y aplicar de forma efectiva procesos de mejora en la comercialización de productos en los mercados tradicionales. La investigación de enfoque cualitativo-cuantitativo, nivel descriptivo, diseño transversal, no experimental; se aplicó los métodos: inductivo, deductivo, analítico, sintético y sistémico en la revisión documental y en el proceso de la investigación. Para el análisis de la información se utilizó los fundamentos conceptuales teóricos de esta herramienta, los componentes del marketing mix y protocolos de seguridad implementados en la pandemia COVID-19. El objetivo fue determinar el benchmarking en los mercados internacionales tradicionales en países como: Suecia, España, Japón, Europa, Estados Unidos y Brasil, Argentina, Ecuador en América Latina. Los resultados describen las estrategias empleadas en los mercados internacionales, que son pertinentes y aplicables en los mercados de la ciudad de Riobamba, para contribuir en el incremento de la rentabilidad y obtener ventajas competitivas sostenibles en tiempos de pandemia. Se concluye que, la calidad, la seguridad en la manipulación de alimentos, los protocolos de limpieza y desinfección; tanto, para el vendedor/mercado/cliente son importantes en cualquier país del mundo, más aún en tiempos de pandemia COVID-19.

**Palabras clave:** mercados, pandemia COVID-19, benchmarking, competitivo, estrategias, internacionalización.

## ABSTRACT

Benchmarking is an improvement strategy that allows obtaining references, models and best practices, in order to learn and effectively apply improvement processes in the commercialization of products in traditional markets. Research with a qualitative-quantitative approach, descriptive level, cross-sectional design, not experimental; Inductive, deductive, analytical, synthetic and systemic methods were applied in the documentary review and in the research process. For the analysis of the information, the theoretical conceptual foundations of this tool, the components of the marketing mix and the security protocols implemented in the COVID-19 pandemic were used. The objective was to determine the benchmarking in traditional international markets in countries such as: Sweden, Spain, Japan, Europe, the United States and Brazil, Argentina, Ecuador in Latin America. The results describe the strategies used in international markets, which are pertinent and applicable in the markets of the city of Riobamba, to contribute to increasing profitability and obtaining sustainable competitive advantages in times of pandemic. It is concluded that, quality, safety in food handling, cleaning and disinfection protocols; Therefore, for the seller / market / customer they are important in any country in the world, even more so in times of the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** markets, COVID-19 pandemic, benchmarking, competitive, strategies, internationalization.

## 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de mejora en el comercio internacional, se ha desarrollado y modelado a través de la historia, desde sus inicios las naciones se han destacado en la producción y venta de bienes. A pesar, de la crisis mundial, los mercados son competitivos; los factores políticos, la sostenibilidad y sus necesidades, se han visto obligados a desarrollar estrategias que permitan la inclusión de sus productos o servicios en nuevos nichos de mercado.

Los mercados tienen particular importancia en las economías locales y nacionales, y su capacidad de adaptación es rápida en función de los cambios tecnológicos, y su aporte en comercialización de bienes (frutas, legumbres, hortalizas y otros), siendo necesario un riguroso control en los productos que se expenden más aún en tiempos de pandemia COVID-19.

En Ecuador los mercados representan la producción, la comercialización y el empleo que genera una ciudad y un país; por consiguiente, la importancia de estos en la economía y la sostenibilidad; por lo tanto, se plantea como una problemática vigente de ¿cómo lograr mejoras o ventajas competitivas sostenibles en los mercados en tiempos de pandemia COVID-19?

En este sentido el propósito de la investigación consiste en caracterizar las buenas prácticas de los mercados tradicionales internacionales mediante la herramienta del benchmarking. Estos ejemplos, de buenas prácticas sanitarias, puedan servir de referencia para adaptar a los mercados tradicionales con el fin de ser eficientes, competitivos, con una buena sanidad en los mercados ecuatorianos.

El benchmarking, adquiere referencias de buenas prácticas de higiene en los siguientes mercados tradicionales mundiales: Suecia, Japón, España, Estados Unidos, Brasil, Argentina y Ecuador. Según Zairi, (1994); Bi, (2017) manifiestan que: “el fin es obtener las mejores estrategias y posteriormente adaptarlas a los mercados” Para Singh, (2016) “el benchmarking mide, compara, sistematiza y adapta una mejora continua en las organizaciones en base a los procesos empresariales de los líderes del mercado”. Por tanto, la importancia de identificar los problemas y brechas que son deficientes, y adecuar estrategias competitivas. Falahat, Knight y Alon, (2018) manifiestan que: al aplicar benchmarking: “ como resultado se obtendrán productos y servicios más competitivos en el mercado. De igual manera para Zairi, (1996) “se promueve la investigación y excelencia en los procesos empresariales y líneas de negocios para incrementar el retorno de inversión. Finalmente, Olivas, (2007): manifiesta que: “estas características esenciales identificadas, son el éxito del benchmarking”.

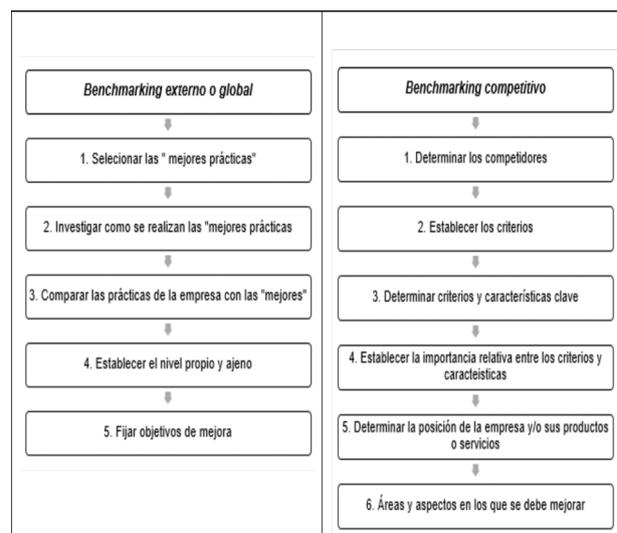


Figura 1 Pasos clave en la aplicación del benchmarking Fuente: tomado de Olivas (2007).

La figura 1 muestra los pasos de la aplicación del benchmarking según Olivas

(2007), quien manifiesta que existen dos tipos de benchmarking: el benchmarking competitivo, que identifican criterios y características claves, en cuanto a productos y servicios entre las empresas que compiten entre sí. El benchmarking externo o global, que selecciona las mejores prácticas sobre las funciones y procesos de las organizaciones, puede enfocarse en competidores directos e indirectos.

Camp (1993) estructuró tres procesos fundamentales para la aplicación del benchmarking: “fase de planificación, fase de análisis y fase de integración”. Según Koenes (1997) los procesos son: la evaluación del benchmarking competitivo externo; a través de procedimientos formales, basándose en resultados claros y concernientes para su posterior aplicación. A partir de la visión crítica de la situación actual de las empresas y la alerta a posibles mejoras de los líderes en el mercado Rodríguez y Cano (2017) el benchmarking: “ofrece alternativas para cualquier organización, que proyecte la atención al cliente como un recurso clave en la competitividad”

Según Giraldo (2017) el Benchmarking consiste en: “comparar de forma metodológica y sistemática productos, servicios y procesos de trabajo de otras organizaciones que presenten buenas prácticas en un área en concreto, para poder adquirir su conocimiento y aplicar sus procedimientos”.

El benchmarking se puede aplicar a los mercados, por tres razones básicas:

1. Es un medio eficiente para introducir mejoras: los comerciantes, pueden eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo, que produce un riesgo

en la inversión del capital. Al aplicar procesos de mejorar han obtenido efectividad, porque se ha probado en otros mercados internacionales, se fundamenta “sin partir de cero” se mejora los procesos, simplemente, adaptando los procesos y cultura existente a nuestros mercados.

2. Se implementan mejoras de forma inmediata: debido a que el tiempo se ha convertido hoy en día, en un factor importante para la competencia, los comerciantes se ven forzados a buscar los medios para realizar sus actividades de mejor manera y rápidamente; esto se consigue al aplicar estrategias de éxito de otros mercados.
3. Se incrementan las ventas y los ingresos: al brindar un manejo adecuado de los productos al ser manipulados, brinda seguridad en el expendio, y por ende mejora sus ingresos.

El merchandising de acuerdo Merino, Pinales, Figueroa & Alvarez (2019) es: sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa; con todos sus atractivos como: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación”.

Por otro lado, Rodríguez (2015) añade que: “benchmarking es el conjunto de estudios y técnicas de aplicación y puesta en práctica, por los distribuidores y los productores, con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta, y la circulación de los productos a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, mediante la presentación adecuada de los productos”. Para Arenal (2018) define al benchmarking como: “el conjunto de técnicas que se

aplican en el punto de venta, para así motivar el acto de compra y generar rentabilidad para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo de esta forma, las necesidades del consumidor”.

En definitiva, para Pérez & Gonzáles (2017) proponen al benchmarking como: “el conjunto de técnicas y herramientas integradas en el marketing, que busca aplicar esta función en el espacio en que se vende los productos. En términos técnicos, este espacio se denomina superficie de venta, punto de venta o lugar de venta. La aplicación de técnicas y herramientas, no solo en el punto de venta sino también, en el proceso de la comercialización de los productos; desde el proceso que va desde la fábrica hasta el punto de venta donde el producto es comprado por el cliente final”.

El benchmarking, es una herramienta para aplicar estrategias efectivas que han sido aplicadas en otros mercados, de esta manera permitirá una mejor rotación de los productos en el punto de venta, presentación, se incrementa la cartera de clientes, se venden productos, se genera mayor número de visitas de clientes, de esta manera se logra competitividad en los mercados.

Entre las principales funciones del benchmarking, según Palomares (2009) son:

1. Diseño de un packaging atractivo y persuasivo: el diseño, grafismo, y el color son atributos físicos del envase que configuran el producto y determinan en gran medida su éxito o fracaso, principalmente cuando

el producto tiene que venderse a sí mismo, en un régimen de libre servicio.

2. Diseño de la publicidad en el lugar de venta (PLV): cuando la publicidad se desarrollada en el punto de venta, esta permite incrementar la efectividad de las ventas mediante el fortalecimiento de la imagen; así, una buena presentación, se convierte en publicidad y promoción de los productos que se comercializa.
3. Supervisar los productos en el punto de venta: aunque la gestión del espacio físico, es competencia directa del comerciante detallista; por lo tanto, la función del comerciante es velar y supervisar la adecuada presentación de sus productos en el puesto de venta, sean estos lineales y expositores; influyendo su presentación, evitando roturas de stock, verificando la frescura y el buen estado de los productos, los precios son justos, si el número de unidades que se exhiben es conveniente, entre otros aspectos que son importantes al momento de comercializar el producto en el punto de venta.

Para Rivera & Vigaray (2002) las funciones del benchmarking son las siguientes:

- Visibilizar el producto en el punto de venta.
- Fomentar el tráfico de público en el establecimiento.
- Potenciar y rentabilizar los espacios de venta.
- Aumentar la rotación de los productos y crear un ambiente favorable para la venta.

Las mismas funciones se basan en dos puntos clave:

- Satisfacción de los clientes

- Rentabilidad de las inversiones.

### **Estrategias de mejora de mercado a nivel internacional**

Visibilidad de la cadena de suministro: brinda una línea de visión de las limitaciones de la capacidad de los proveedores. Esta información proporciona a los productores o fabricantes obtener un perfil completo sobre las rutas que siguen sus insumos.

Modelar riesgos y costos: las nuevas tecnologías proporcionan opciones en la toma de decisiones de forma eficiente. Las herramientas de evaluación de riesgos, que utilizan el aprendizaje automático para identificar patrones de riesgo y oportunidades en materia de datos macroeconómicos globales, geopolíticos y de salud. La capacidad de modelar de forma rápida, los escenarios alternativos de suministros, logística y transporte, ante eventos inesperados como: huelgas que paralizan la economía; incluso, identificar rutas, proveedores y fuentes alternativas de abastecimiento.

Centrarse en la resiliencia: con la propagación del Covid-19, se ha provocado una parálisis en varias cadenas de suministro, la emergencia sanitaria mundial ha generado la reconfiguración de las cadenas de suministro, se ha creado resiliencia y un modelo proactivo integral.

Herramientas digitales, en tiempos de Covid-19: en tiempos de crisis, es importante evaluar y gestionar los impactos económicos generados por la emergencia de salud. Martínez (2018).

### **Estrategia de mejora de mercados a nivel nacional**

#### **Estrategia 1. Posicionamiento en Redes Sociales:**

Acción I: establecimiento de Community Manager dentro del equipo de comunicación.

El trabajo en la web y la experiencia de un Community Manager, que dentro de sus funciones se encuentra la actualización diaria de los perfiles de las redes sociales, los lineamientos de las estrategias, y dirigir los procesos de comunicación de la empresa, que es fundamental hoy en día en tiempos de emergencia sanitaria para llegar a los clientes. También se encarga de coordinar las respuestas adecuadas a las inquietudes de los clientes.

Acción II: captación de clientes potenciales y fidelización de clientes activos.

Un aspecto importante es la captación y fidelización de los clientes, en sentido la calidad de los productos de expendio, las normas de seguridad tanto del vendedor como del cliente son importantes en este punto. En tiempos de COVID-19 se puede intensificar las ventas con el uso de las redes sociales y los medios de la web, seguidos de una distribución puerta a puerta.

Acción III: promoción de la identidad e imagen de la marca

Los comerciantes pueden gestionar su imagen e identidad, a través de las redes sociales, al utilizar los aspectos técnicos como: logo y colores que representen e identifiquen el negocio, los números de contacto y entrega a domicilio.

Estrategia 2: estrategia basada en modelo ÉXITO de Joe Kutchera.

El modelo de cinco pasos integrar y administrar los medios sociales en la planeación de las comunicaciones de mercadotecnia. El proceso de E-X-I-T-O provee una lista de verificación de las preguntas que se necesita responder para lograr el éxito de un negocio.

El proceso de mercadotecnia integrada de E-X-I-T-O incluye 5 pasos, los cuales forman ciclos constantes y que en realidad nunca terminan. Si los resultados no son correctos, hay que volver a aplicar según Kutchera, Garcia & Fernandez (2013)

**Estrategia de mejora de mercado a nivel Riobamba**

Estrategia de bajos costos: es reducir algunos costos, sin deteriorar la expectativa del producto.

Crear una experiencia única para el cliente: es conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

Reinventar el modelo de negocio: en tiempos de pandemia es importante reinventar un nuevo modelo, nuevas formas de hacer las cosas, hacerlo mejor y hacerlo diferente.

Ofrecer calidad en el producto: en tiempos de pandemia, la limpieza, las buenas prácticas de manipulación de alimentos, el cuidado del comerciante asocia una

imagen de calidad, de tal forma que, el cliente no necesite que se aporte más información al respecto.

Centrarse en nichos de mercado: es ofertar producto para determinados segmentos específicos, puede ser por edad, sexo, estrato social, por gusto, preferencia o necesidades, de las amas de casa, familias cortas y grandes, o jubilado, entre otros.

Normas de seguridad a la entrega de los productos: la desinfección, los protocolos de entrega y manipulación de los alimentos y del dinero, son factores importantes en tiempos de COVID-19.

**Mercado**

Según Cruz (2015) el mercado es: “un dispositivo social que se auto-regula equivale a sostener la dimensión económica y la intervención social. Esta visión de las cosas tiene un profundo impacto el contenido y su entorno.

**Crisis de Mercado**

Se define crisis a un momento de ruptura en el funcionamiento de un sistema, un cambio cualitativo y cuantitativo en sentido positivo o negativo. El análisis del estado de una crisis parte desde: la fase previa al momento en que se inicia la crisis, la fase de crisis propiamente dicha, y por último, la fase en que la crisis ha pasado, y el sistema ha asumido un modelo de funcionamiento que no es el anterior a la crisis. Existen tres factores importantes para identificar una crisis:

- La identificar el origen y las causas del acontecimiento que ha dado inicio a la crisis, si es un factor interno

o externo del sistema de tiempo reciente o de largo alcance; en este caso es una crisis externa de salud a nivel mundial ocasionada por la pandemia COVID-19.

- La disponibilidad de tiempo para dar respuesta a la situación de crisis, y de qué carácter es considerada, en este caso es, la salud con efectos en la economía mundial.
- Indagar los actores que están presentes, y que elementos están en juego. (virus-salud-economía)

Según la Organización Mundial de las Naciones Unidas ONU (2017) manifiestan que: “la pandemia ha generado una crisis, en el sistema financiero nacional e internacional, hasta que se alcance equilibrios de estabilidad” sin embargo, la crisis continuará estando al menos en los tres siguientes años y se evidenciará más en los países de economías estructuralmente dependientes, formándose en patológica en el transcurso de esta década.

Mientras tanto, en el corto plazo el mundo tambalea en una crisis económica mundial, que implica de manera crucial el problema de generar suficiente demanda. Granato & Oddone (2004) plantea que Roberto Lavagna sobre las crisis dice: “las grandes crisis internacionales pueden ser calificadas como: crisis de oferta o demanda. En la crisis de oferta, no hay capacidad instalada suficiente, no hay actores de la producción suficientes para satisfacer la demanda existente dentro de las mejores técnicas de producción conocidas”.

### Marketing Mix

El marketing mix es la combinación de las variables controlables que estimula

de forma adecuada y permanente a los mercados, considerando el efecto que las variables no controlables ejercen sobre las decisiones en los clientes y prospectos. De esta manera, abarca el conjunto de decisiones que toma la empresa acerca de su política comercial según la estrategia decidida. Engloba los siguientes elementos. Los objetivos del marketing mix según Talaya (2016), son:

MARKETING MIX	OBJETIVO
PRODUCTO	¿Qué va a vender?
PRECIO	¿A qué precio?
DISTRIBUCION	¿Dónde se va a vender?
COMUNICACIÓN	¿Cómo se va a dar a conocer?

Tabla 3. Componentes de marketing mix.  
Fuente: adaptado de Rosero (2018).  
Elaborado por: los autores

La tabla 3 muestra los componentes del Marketing Mix con sus respectivas interrogantes que permiten interactuar en el mercado.

### Mercados del Ecuador

El gobierno ecuatoriano ha venido implementando medidas de alivio en la salud, similares a las que se están tomando en otros países; sin embargo, su capacidad de incentivar la economía es limitada. “Mientras que otros países aumentan su gasto en salud que es lógico y coherente, Ecuador mantiene unas finanzas públicas tan apretadas, y está obligado a reducir el gasto”, así explicó a France 24, Vicente Albornoz, Decano de Economía de la Universidad de las Américas, en Quito. “El mérito del gobierno será frenar esa caída. Es imposible, utópico, impensable que aumente el gasto”.

Según Hernández (2020) la estrategia del presidente Moreno no ha cambiado mucho con la emergencia sanitaria. Puesto que antes del Covid-19 la situación financiera del país ya era difícil, y su única carta era buscar recursos en el exterior. Pero para lograrlo, primero tiene que cambiar su imagen ante los mercados internacionales, mostrar la intención de pagar sus deudas, apretarse el cinturón y distanciarse de las políticas económicas de Rafael Correa, del que fue vicepresidente entre 2007 y 2013.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizaron métodos teóricos tales como: histórico - lógico, analítico- sintético e inductivo- deductivo con el fin de identificar las buenas prácticas que se aplican en diferentes países del mundo, en cuanto al producto, empaque, seguridad, precio, distribución y comunicación. La aplicación de la técnica del benchmarking permite identificar las características básicas en los mercados tradicionales mundiales con el fin de copiar, imitar y superar.

La investigación de tipo revisión, permitió la recolección de datos que se utilizaron en el estudio, enlaces web de periódicos internacionales, noticieros y la revisión documental bibliográfica de autores clásicos de los conceptos, en libros y artículos científicos en bases de datos de revistas indexadas.

La investigación se ejecutó desde el enfoque mixto y con un nivel descriptivo. El diseño realizado fue no experimental y transversal. Parte del siguiente proceso fue identificar el problema de los mercados y el efecto de la pandemia del COVID-19, en función de la situación actual, se plantea la idea a defender: ¿Qué acciones están

realizando los mercados tradicionales en diferentes países del mundo, en tiempos de COVID-19?; luego se procedió a resumir e interpretar la información recolectada para un análisis cualitativo.

## 3. RESULTADOS

Se procedió a realizar una revisión documental de los mercados tradicionales de los siguientes siete países: Suecia, España, Japón, Estados Unidos, Brasil, Argentina y Ecuador, los parámetros de análisis fueron los componentes del mix de marketing (producto, precio, distribución y comunicación).

Tabla 1. País Suecia. Características del mix: producto, precio, distribución y comunicación.

PAÍS: SUECIA			
<p>No aplicó, medidas de Bioseguridad y de prevención COVID-19</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No confinamiento</li> <li>Responsabilidad individual voluntaria</li> <li>Inmunización del rebaño o colectiva.</li> <li>Se prohibieron las reuniones de más de 50 personas</li> </ul> <p><b>Estrategias de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia del martillo y la danza, es decir atacar agresivamente al coronavirus bloqueando la economía.</li> <li>Una vez frenado, pasar a la Danza reemplazando el bloqueo agresivo con medidas baratas e inteligentes para controlar el virus.</li> </ul>			
Revista Nuve (2019)	DW (2020)	Infobac (2020)	DW (2020)
Producto	Precio	Distribución	Comunicación
El producto es visible y expuesto al aire libre. Los consumidores eligen los productos que forman parte de su canasta. Valoran la relación calidad-precio en los productos. Aplican el reciclaje, no utilizan las fundas plásticas para llevar las compras, utilizan sus propias bolsas o canastos. Aplicación estricta y consciente de la reglas de higiene	Los precios de productos frescos como frutas, verduras y carne, se han incrementado en promedio el 9%, a causa de las medidas restrictivas para luchar contra la pandemia de coronavirus.	Gran parte de la comercialización se realiza a través de importadores-mayoristas. Se caracteriza por su concentración y centralización. Se realiza por mayoristas especializados, es un mercado dominado por cuatro grandes cadenas: ICA, Coop, Axfood y Bergendahls; juntos aglutinan más del 90% del comercio minorista de alimentos.	A través de campañas de publicidad en los medios de comunicación (televisión, prensa, correo, radio) y medios de publicidad (redes sociales, web) y otros.

Tabla 1. País Suecia.  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 1 muestra al país Suecia, quien no aplicó las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación) aplicado en los mercados tradicionales de Suecia. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países estudiados, se aplica la estrategia “martillo y la danza” para atacar agresivamente al coronavirus bloqueando la economía.

Tabla 2. País España. Características del mix: producto, precio, distribución y comunicación.

PAÍS: ESPAÑA			
<p><b>Medidas de Bioseguridad y de prevención COVID - 19</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad individual obligatoria (Usar mascarilla y distanciamiento social).</li> <li>Mayor frecuencia de desinfección en la entrada y salida de locales, conforme normas establecidas por el gobierno.</li> </ul> <p><b>Estrategias de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aforo controlado en los locales comerciales.</li> <li>Afianzar su presencia en los canales de venta online, a través de la plataforma, #MercadosTradicionales.</li> <li>Presencia activa en redes sociales.</li> <li>Anunció el gobierno la movilización de casi un 20 % del PIB para combatir los efectos económicos del virus.</li> </ul>			
 La Vanguardia (2020) Parámetros a evaluar:	 Agencia EFE (2020)	 PYMES y Autónomos (2020)	 Expansión (2020)
Producto	Precio	Distribución	Comunicación
El producto es visible y expuesto al aire libre, sin embargo existe una reducción en las ventas. El empaquetado en algunos productos es al vacío y se expanden en fundas plásticas. Los productos son de calidad, saludables, frescos y de fácil proximidad. Se incrementa y uso de fundas de papel y/o canastas. Los vendedores y clientes cumplen estrictamente los protocolos de seguridad e higiene, para preservar la salud de los clientes y de los vendedores.	Los precios suben debido a la alta demanda de los productos, pero en los mercados tradicionales son precios buenos.	Los mayoristas son los principales proveedores de los mercados tradicionales. Algunos puestos de venta entregan sus productos a domicilio, a través de una llamada o el uso de Redes Sociales, solicitan sus pedidos. La entrega de los productos online se incrementa.	Es a través de correo electrónico, teléfono, telemarketing, teletienda, telefonía móvil, redes sociales. Los vendedores directos contactan a los clientes actuales y potenciales a través de aplicaciones, sitios web oficiales, WhatsApp y medios sociales, para gestionar el pago, entrega y servicio al cliente.

Tabla 2. País España.  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 2 muestra al país España, quienes si aplicaron las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en

la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación) aplicado en los mercados tradicionales de España. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países estudiados, la estrategia aplicada fue la ayuda económica del 20% del PIB para reactivar los efectos ocasionados por la pandemia.

Tabla 3. País Japon. Características del mix: producto, precio, distribución y comunicación.

PAÍS: JAPON			
<p><b>Medidas de Bioseguridad y de prevención COVID - 19</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confinamiento no obligatorio</li> <li>Responsabilidad Individual</li> <li>Son conscientes de la higiene, mucho más que en otros lugares.</li> </ul> <p><b>Estrategias de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control estricto de las normas de bioseguridad en los locales comerciales de expendio</li> <li>Predominio de la comunicación digital y el uso de los canales de venta online.</li> <li>Uso de sus propias aplicaciones móviles (APPs)</li> </ul>			
 Yahoo Noticias (2020)	 Gestión Mundo (2020)	 Télam (2020)	 20 Minutos (2020)
Producto	Precio	Distribución	Comunicación
Los productos se observan dentro de bolsas o bandejas de plástico y desechables. La ley sanitaria de productos, es muy exigente en cuanto a seguridad, calidad y precio. Los clientes prefieren llevar su propia bolsa ecológica de tela, o compran en los mercados. Existe una variedad de comerciantes, que optan por un mejor precio. Los productos sin un etiquetado adecuado no pueden ser comercializados, sean estos nacionales e internacionales.	El precio es un factor importante para la compra. La calidad juega un papel importante, las personas están dispuestas a adquirir los productos de calidad pagando precios más elevados. Los precios varían dependiendo el lugar de compra y también de la temporada de los productos.	Se da a través de: importadores, distribuidores, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, pequeños tenderos independientes, tiendas especializadas de venta. Ventas por las diversas plataformas de eCommerce del país, por la pandemia.	Publicidad directa a los consumidores. Correo electrónico, telemarketing, teletienda, venta por teléfono, por internet y a través del teléfono móvil.

Tabla 3. País Japon.  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 3 muestra al país Japon, quienes si aplicaron las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación)

aplicado en los mercados tradicionales de Japon. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países estudiados. Se aplica estrategias de comercio electrónico y uso de APPs.

**Tabla 4. País Estado Unidos. Características del mix: producto, precio, distribución y comunicación.**

PAÍS: ESTADOS UNIDOS			
<b>Medidas de Bioseguridad y de prevención COVID - 19</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se aplicó el confinamiento y las normas de seguridad en forma tardía.</li> <li>El confinamiento es obligatorio en ciertos estados.</li> <li>Responsabilidad Individual obligatoria (Usar mascarilla y distanciamiento social).</li> <li>Inmunización del rebaño o colectiva.</li> </ul>			
<b>Estrategias de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia del "Dinero helicóptero" en la cuarentena por el coronavirus el congreso de EEUU aprobó un Plan de Estimulo de \$ 1 200 para apalar el desempleo y estimular la economía.</li> <li>Se fomenta la compra online.</li> <li>En ciertos estados es obligatorio el uso de la mascarilla.</li> </ul>			
<b>Parámetros a evaluar:</b>			
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Distribución</b>	<b>Comunicación</b>
El producto es visible y expuesto al aire libre. El empaquetado del producto es al vacío. Actualmente enfrentan cierta escasez de carne. Valoran la relación calidad-precio en los productos. Las entregas de productos online se disparan; se comercializan los productos en fundas de papel y/o canastas. Pedidos son en línea a domicilio o se retiran sus pedidos en el supermercado.	Los precios de los alimentos se disparan, ahora son más caros los productos por el impacto de la pandemia COVID-19 que afectó la cadena de suministro de alimentos.	Se adaptan constantemente al mercado y se realizan esfuerzos focalizados para obtener la lealtad del consumidor. La mayoría de las ventas se logran en las grandes cadenas de distribución. Actualmente, manejan los productores, mayoristas y minoristas los productos de primera necesidad.	Cada día utilizan más las redes sociales. Las ventas se realizan a través del correo electrónico, telemarketing, compras por televisión, internet y por telefonía móvil.

**Tabla 4. País Estados Unidos**  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 4 muestra al país Estados Unidos, quienes si aplicaron en forma tardía las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación) aplicado en los mercados tradicionales de Estados Unidos. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países

estudiados, se aplica la estrategia del dinero Helicóptero.

**Tabla 5. País Argentina. Características del mix: producto, precio, distribución y comunicación.**

PAÍS: ARGENTINA			
<b>Medidas de Bioseguridad y de prevención COVID - 19</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuarentena obligatoria</li> <li>Distanciamiento social, preventivo y obligatorio.</li> <li>Se han implementado mayor prevención en la desinfección de los mercados, con el fin de preservar la salud de todas las personas reduciendo el riesgo de infección.</li> </ul>			
<b>Estrategias de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los puertos de transporte o carga se encuentran abiertos y operando con normalidad, y funcionan con protocolos sanitarios estrictos.</li> </ul>			
<b>Parámetros a evaluar:</b>			
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Distribución</b>	<b>Comunicación</b>
El producto es visible y expuesto al aire libre. Los productos se expenden en fundas plásticas. La demanda de frutas y verduras se incremento rápidamente.	Existe inflación en los precios de productos frescos como frutas, verduras y carnes, se incrementaron debido a la pandemia.	Se aplica el Circuito comercial directo: al consumidor final (a domicilio, ferias, verdulería propia) o al minorista (a verdulerías, playa libre)  Se aplica el Circuito comercial indirecto: circuito tradicional (mercado mayorista) o circuito gran distribución (hipermercado).	La publicidad en televisión. Actualmente existe una fuerte competencia de tiendas digitales. E-mail, telemarketing, teleshopping, comercio electrónico. Prensa, correo, medios de transporte, radio y web. Las aplicaciones móviles de delivery, las que tienen mayor presencia son: Pedidos Ya, Rappi y Glovo.

**Tabla 5. País Argentina**  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 5 muestra al país Argentina, quienes si aplicaron en forma tardía las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación) aplicado en los mercados tradicionales de Argentina. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países estudiados, se aplica la estrategia de los protocolos sanitarios estrictos.

**Tabla 6. País Brasil. Características**

del mix: producto, precio, distribución y comunicación.

PAÍS: BRASIL			
<p><b>Medidas de Bioseguridad y de prevención COVID - 19</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Estado subestimó el impacto de la pandemia COVID -19</li> <li>Las acciones fueron tardías a la prevención de la pandemia COVID - 19.</li> <li>Se aplicó el aislamiento social voluntario.</li> <li>Responsabilidad individual y no obligatoria (Usar mascarilla y distanciamiento social).</li> <li>Inmunización colectiva.</li> </ul> <p><b>Estrategias de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suspensión de clases públicas y privadas, suspensión de eventos públicos.</li> <li>Liberación de 200 reales (40 dólares) para apoyar a los trabajadores informales.</li> </ul>			
			
El País (2020)	Swissinfo.Ch. (2020)	Europa Press (2020)	El País (2020)
<b>Parámetros a evaluar:</b>			
Producto	Precio	Distribución	Comunicación
El producto es visible y expuesto al aire libre. El producto se expende en fundas plásticas	Se incrementaron los precios locales de los alimentos.	Se expende al por mayor: Supermercados, Hipermercados. Al por menor en: Tienda por correspondencia, Al por mayor y menor: en los mercados tradicionales. La pandemia COVID-19 causa una caída en las ventas de mercados mayoristas.	A través de Telemarketing, e-mail (correo electrónico), ventas por correspondencia, ventas a través de la radio y el teleshopping. Medios publicitarios (televisión, prensa, correo, medios de transporte, radio y web).

Tabla 6. País Brasil  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 5 muestra al país Brasil, quienes si aplicaron en forma tardía las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación) aplicado en los mercados tradicionales de Brasil. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países estudiados, se aplica la estrategia de apoyo a los pequeños comerciantes para solventar la crisis durante la pandemia.

Tabla 7. País Ecuador. Características del mix: producto, precio, distribución y comunicación.

PAÍS: ECUADOR			
<p><b>Medidas de Bioseguridad, y prevención COVID 19</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confinamiento de personas</li> <li>Cierres de fronteras y vuelos internacionales</li> <li>Responsabilidad individual obligatoria (Usar mascarilla y distanciamiento social).</li> <li>Inmunización colectiva.</li> <li>Semaforización de la movilidad e ingreso a los mercados</li> </ul> <p><b>Estrategias de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibieron capacitación de medidas preventivas, para evitar la propagación de la pandemia Covid-19 a través de las buenas prácticas de higiene y manipulación de los productos.</li> </ul>			
			
El Comercio (2020)	El Comercio (2020)	La Hora (2020)	El Comercio (2020)
<b>Parámetros a evaluar:</b>			
Producto	Precio	Distribución	Comunicación
Los productos están visibles y expuestos al aire libre. Los productos se expenden en fundas plásticas al momento de la entrega. Los productos en grandes volúmenes para su transporte venden en saquillos de yute. Hidro lavadoras o tanques de agua, con capacidad de presión y desinfectante recorren con frecuencia diaria los mercados.	El precio de los productos, se dispararon al inicio del confinamiento debido al desabastecimiento de los productos. Actualmente los productos se han estabilizado y los precios se normalizan.	Se expenden por canales de distribución largo: Productor, mayorista, minorista y consumidor final. Los mayoristas, distribuye a los mercados minoristas, supermercados y tiendas pequeñas, siendo los mercados tradicionales como medio de distribución más utilizado en un 40 %.	Redes sociales Publicidad boca a boca Radio Marketing digital Servicios de transporte puerta a puerta y uso de aplicaciones móviles.

Tabla 7. País Ecuador  
Fuente: adaptado de varios autores.  
Elaborado por: los autores

La tabla 7 muestra al país Ecuador, quienes si aplicaron en forma tardía las normas de confinamiento en la pandemia COVID-19. Se describe las acciones y estrategia realizadas tanto en la prevención en el contagio del virus y las estrategias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación) aplicado en los mercados tradicionales de Ecuador. En el contexto mencionado se observan estrategias similares en los 7 países estudiados, se aplica la estrategia de “Semaforización de la movilidad e ingreso a los mercados” y capacitación a los expendedores de productos de consumo masivo (alimentos y bebidas).

#### 4. DISCUSIÓN

El 16 de marzo de 2020, en Ecuador se declaró el estado de emergencia Sanitaria bajo el decreto Ejecutivo No. 1075 desde

la presidencia de Lenín Moreno, donde se suspenden actividades como la jornada de trabajo presencial de los trabajadores del sector público y privado debido a la emergencia nacional, a los empresarios se recomienda el teletrabajo según acuerdo ministerial MDT-2020-076 del 12 de marzo de 2020. En el art. 6 del decreto, se aplicó la suspensión de la jornada de trabajo, pero el estado garantiza la provisión de servicios básicos como: salud, seguridad, bomberos, riesgos en aeropuertos, terminales aéreas, terrestres, marítimos, fluviales, bancarios y provisión de víveres a una jornada especial, siempre y cuando eviten la propagación del virus.

Por lo tanto, continua el funcionamiento de las industrias y cadenas de suministros de víveres para la alimentación, medicinas, en industria agrícola, ganadera, los supermercados, tiendas bodegas y centros de abastecimiento; el expendio de víveres y medicina no fue suspendido su servicio, tampoco los servicios en plataformas digitales, entrega a domicilio y otros medios relacionados como el servicio de telecomunicaciones.

Lo expuesto anteriormente, ha facilitado la comercialización de los mercados a través de entregas a domicilio con el uso de medios y servicios de telecomunicaciones; sin embargo, existe la preocupación de los mercados y los comerciantes debido al miedo del contagio del virus para quienes expenden y en los clientes al comprar en estos lugares de concurrencia masiva, por lo que ha disminuido las ventas y su economía. Entonces, es necesario investigar qué acciones se están realizando en los mercados en diferentes países del mundo, con el fin de mejorar los procesos de comercialización, mediante la técnica del bechmarking para copiar las mejores

prácticas y adaptarlas a los mercados de nuestro país. En Ecuador, los mercados representan alrededor del 90 % de las unidades productivas, ofrecen el 30 % de empleo, participan en el 50 % de la producción; y, generan casi el 100 % de los servicios que un ecuatoriano utiliza en un día.

Al realizar un estudio documental de los mercados tradicionales en diferentes países como: Suecia, España, Japón, Estados Unidos, Brasil, Argentina y Ecuador, se analizó las acciones y estrategias económicas y las estrategias del Marketing Mix analizando cada uno de los componentes ¿cómo estos componentes del mix son aplicados en cada país mencionado en tiempos de pandemia COVID-19?; se observa la aplicación de los protocolos de salud implementados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), a excepción de Suecia, también se observó la disminución en el uso de fundas o empaques plásticos, donde los clientes son responsables con el medio ambiente, el precio debido a la pandemia se incrementado en los mercados y en algunos países ha disminuido las ventas, la distribución se da través de mercados de mayoristas, o grandes tiendas de abastos, utilizan el canal de distribución largo para llegar al cliente, y el uso de las redes sociales para pedidos y entregas a domicilio con el debido protocolo de salud.

## 5. CONCLUSIONES

- El benchmarking permite una visión global sobre las nuevas tendencias y gestiones estratégicas, que se emplean en mercados internacionales con el fin de copiar los procesos de mejora que son eficientes y competitivos.

- A partir del benchmarking, se determinó la aplicación de las estrategias de producto; estrategia empaque; las buenas técnicas de distribución y comunicación en tiempos de COVID-19, estas herramientas han logrado que se desarrollen ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales tradicionales en el expendio de los productos.
- El benchmaking, analizó los componentes del marketing mix, en tiempos de pandemia COVID-19; y la aplicación de los protocolos de salud implementados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), los productos se expendieron en los mercados tradicionales de manera visible, existe una disminución en el uso de fundas o empaques plásticos en la compra, evidenciando de esta manera la responsabilidad con el ambiente; sin embargo, en las entregas a domicilio sí existe un incremento en el uso de los empaques; el precio debido a la pandemia se incrementó en los mercados y ha disminuido las ventas y la rentabilidad en los comerciantes; la distribución de productos de consumo masivo en los mercados es a través de los mercados mayoristas y grandes tiendas de abastos, utilizando el canal de distribución largo para llegar al cliente; se incrementa el uso del marketing digital, las redes sociales para pedidos y entregas a domicilio, los protocolos de salud para el vendedor/mercado/cliente.
- Es importante la aplicación de los protocolos de seguridad tanto en el vendedor, los mercados y el cliente para que el comercio fluya en los “mercados tradicionales”, con la

debida seguridad de comprar en un sitio seguro, fresco, y económico. Promoviendo buenas prácticas en el expendio y la compra, además la provisión y abastecimiento de los mercados generan el flujo de la economía local, regional y del país. También se evidenció estrategias utilizadas como: Martillo y Danza, Dinero Helicóptero, 20% PIB para reactivar la economía, aplicación estricta de normas de bioseguridad al ingreso a los centros de expendio; así también se puede observar el descuido en el confinamiento de algunos países que dio lugar a que la pandemia se incremente y se afecte la economía de la región.

- Se concluye que, las acciones que se están realizando en los mercados tradicionales en diferentes países del mundo en tiempos de COVID-19 son aplicables a nuestro país y permiten mejorar las condiciones de higiene y salud, adaptándose a la realidad de cada sector.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 20 Minutos . (2020). 20 Minutos. com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Japón levanta en todo el país la alerta sanitaria por el coronavirus: <https://www.20minutos.es/noticia/4268529/0/japon-levanta-la-alerta-sanitaria-por-el-coronavirus-en-todo-el-pais/>
2. Agencia EFE. (2019). Agencia EFE. com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de La inflación en EE.UU. se contiene y cierra 2018 en el 1,9 %: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-inflacion-en-ee-uu-se-contiene-y-cierra-2018-el-1-9/20000011-3864210>

3. Agencia EFE. (2020). Agencia EFE.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de El pequeño comercio pide limitar la venta online a productos de primera necesidad: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-pequeno-comercio-pide-limitar-la-venta-online-a-productos-de-primera-necesidad/10003-4218652>
4. Agro Negocios. (2020). Agro Negocios.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de FRUTA PROCESADA COLOMBIANA LLEGA A ESTADOS UNIDOS Y A PAÍSES DE EUROPA Y ASIA: <https://www.agronegocios.co/agricultura/fruta-procesada-colombiana-llega-a-estados-unidos-y-a-paises-de-europa-y-asia-2830888>
5. Arenal, C. (2018). Promociones en espacios comerciales. La Rioja: Tutor Formación.
6. Bi, H. H. (2 de Mayo de 2017). Multi-criterion and multi-period performance benchmarking of products and services. Benchmarking: An International Journal, 934-972. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2015-0100>
7. Camp, R. (1993). Benchmarking. México: Panorama Editorial S.A.
8. Clarin Rural. (2020). Clarin Rural.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de la provisión de alimentos Coronavirus en la Argentina: qué pasa con las frutas y verduras, en semanas atípicas: [https://www.clarin.com/rural/coronavirus-argentina-pasa-frutas-verduras-semanas-atipicas\\_0\\_BEz3nBK88.html](https://www.clarin.com/rural/coronavirus-argentina-pasa-frutas-verduras-semanas-atipicas_0_BEz3nBK88.html)
9. Clarin Rural. (2020). Clarin Rural.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Inflación : [https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-fuertes-subas-carnes-frutas-verduras-empezo-cuarentena\\_0\\_ByTZvloy-.html](https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-fuertes-subas-carnes-frutas-verduras-empezo-cuarentena_0_ByTZvloy-.html)
10. Cruz, P. (2015). Marketing Mix. España: Universidad de Jaén. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/2412/1/PEDRO%20JOS%c3%89%20CRUZ%20G%c3%81MEZ.pdf>
11. DW. (2020). DW Made for minds. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Suben precios de productos frescos debido al coronavirus: <https://www.dw.com/es/suben-precios-de-productos-frescos-debido-al-coronavirus/a-53348177>
12. El Comercio. (2020). El Comercio.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de La inflación de junio fue del -0,62% en Ecuador, según el INEC: <https://www.elcomercio.com/actualidad/inec-inflacion-ecuador-junio-2020.html>
13. El Comercio. (2020). Elcomercio.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Pérdidas por covid-19 en Ecuador llegaron a USD 14 101 millones en mayo: <https://www.elcomercio.com/actualidad/perdidas-covid19-ecuador-economia-negocios.html>
14. El País. (2020). El Pais.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Río de Janeiro transita su reapertura entre aglomeraciones y la amenaza de un colapso sanitario: <https://elpais.com/sociedad/2020-06-16/rio-de-janeiro-transita-su-reapertura-entre-aglomeraciones-y-la-amenaza-de-un-colapso-sanitario.html>
15. El país. (2020). El país.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de El comercio latinoamericano caerá un 23% este año por la pandemia: <https://elpais.com/>

- economia/2020-08-06/el-comercio-latinoamericano-caera-en-2020-un-23-por-la-pandemia.html%20Par%C3%A1metros%20a%20evaluar:
16. El País. (2020). El pais.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Brasil enfrenta la recuperación económica con la renta mínima de emergencia como muleta: <https://elpais.com/economia/2020-08-11/brasil-enfrenta-la-recuperacion-economica-con-la-renta-minima-de-emergencia-como-muleta.html>
  17. El Telégrafo. (27 de abril de 2019). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. El telégrafo.
  18. Europa Press. (2020). Europa Press.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Brasil supera las 70.000 muertes por coronavirus y los 1,8 millones de casos: <https://www.europapress.es/internacional/noticia-brasil-supera-70000-muertes-coronavirus-18-millones-casos-20200711021131.html>
  19. Expansión. (2020). Expansion fuera de serie. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de [https://www.expansion.com/fueradeserie/gastr\\_o/2\\_020\\_/04/20/5e9426e5e5fdea656e8b45d7.html](https://www.expansion.com/fueradeserie/gastr_o/2_020_/04/20/5e9426e5e5fdea656e8b45d7.html)
  20. Falahat, M., Knight, G., & Alon, I. (12 de Noviembre de 2018). Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(6), 936-957. doi:<https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0021>
  21. Gestión Mundo. (2020). Gestion Mundo.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Tokio comienza la “nueva normalidad” tras levantarse la alerta sanitaria por COVID-19: <https://gestion.pe/mundo/coronavirus-tokio-comienza-la-nueva-normalidad-tras-levantarse-la-alerta-sanitaria-por-covid-19-japon-fotos-nndc-noticia/>
  22. Giraldo Oliveros, M. (Ed), Juliao Esparragoza, D. (Ed.) y Acevedo Navas, C. (2017). Gerencia de marketing. Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/122439?page=1>
  23. González, P., & Maldonado, P. (12 de junio de 2017). Nuevos productos se exportaron durante el 2016. *El Comercio*, págs. 1-2.
  24. Granato, L. & Oddone. N. (2004). Estado y sociedad en el mundo contemporáneo: una aproximación desde las relaciones internacionales. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es> ; <https://Dialnet-EstadoYSociedadEnElMundoContemporaneo-3642363.pdf>
  25. Infobae. (2020). infobae. com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Así se vive en Suecia, uno de los pocos países que no aplicó la cuarentena obligatoria por el coronavirus: <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/05/04/asi-se-vive-en-suecia-uno-de-los-pocos-paises-que-no-aplico-cuarentena-por-el-coronavirus/>
  26. Infobae. (2020). Infobae.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de EE.UU últimas horas: <https://www.infobae.com/america/eeuu/>
  27. Koenes, A. (1997). *Competitive Advantage and small business*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de [https://books.google.es/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PA231&dq=benchmarking+aplicación%20C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik84D26czjAhVy6uAKHUy\\_CR4Q6AEIKDAA#v=onep](https://books.google.es/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PA231&dq=benchmarking+aplicación%20C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik84D26czjAhVy6uAKHUy_CR4Q6AEIKDAA#v=onep)

- age&q=benchmarking%20aplicaci%C3%B3n&f=false
28. Kutchera, J., Garcia, H., & Fernandez, A. (2013). E-X-I-T-O su estrategia de marketing digital en 5 pasos. México: Google digital.
  29. La Hora. (2020). La Hora.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Productos suben de precio: <https://www.lahora.com.ec/santodomingo/noticia/1102317294/productos-suben-de-precio>
  30. La Vanguardia. (2020). lavanguardia.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de El precio de la compra empieza a subir y desaparecen las ofertas: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200419/48601557943/compra-coronavirus-precio-supermercado-ofertas-competencia.html>
  31. Lobato, F. (2005). Marketing en el punto de venta. Madrid: Graficas Rógar.
  32. Marca Claro. (2020). Marca Claro.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Las noticias del COVID-19 en Argentina el 10 de abril: <https://ar.marca.com/claro/trending/2020/04/10/5e903d7322601dd3188b459d.html>
  33. Marín, M. (2016). Escaparatismo y diseño de espacios comerciales. Madrid: Parainfo S.A.
  34. Martínez, A., Ruiz, C., & Escrivá, J. (2018). Marketing en la actividad comercial. España: Mc-Graw Hill Education.
  35. Merino, J. L., Parrales, J., Figueroa, M., & Alvarez, A. (2019). Merchandising. Alicante: Área de Innovación y desarrollo S.L.
  36. Olivas, S. (Mayo de 2007). Guía de Benchmarking. Teoría y práctica de esta metodología. (A. E. Calidad, Ed.) Madrid, España: Asociación Española para la Calidad.
  37. ONU. (27 de 06 de 2017). Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/about-un/>
  38. Palomares, R. (2009). Merchandising. Teoría, práctica y estrategia. Madrid: ESIC.
  39. Pérez, D., & Gonzáles, R. (2017). Técnicas básicas de merchandising. Madrid: Parainfo S.A.
  40. Pymes y Autónomos. (2020). pymesyautonomos.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de La plataforma #MercadosCentrales de España, busca que se retomen las compras tradicionales: <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/plataforma-mercadoscentrales-espana-busca-que-se-retomen-compras-tradicionales>
  41. Quito, C. d. (06 de 2017). Cámara de Comercio de Quito. Obtenido de <http://www.ccq.ec>
  42. Reinoso, C. F. (2017). Competitividad e Internacionalización de la PyMe en México. México: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
  43. Revista Nuve. (2019). Conseguir la Inmunidad de Rebaño como Suecia. Nuve Revista de Educación e Investigación Internacional. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.revistanuve.com/conseguir-la-inmunidad-de-rebano-como-suecia/>
  44. Rodriguez, A. (2015). Merchandising

- & derechos de imagen. México: Lawgic.
45. Rodríguez, C., & Cano, M. (2017). LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD. Universidad Veracruzana, 12.
46. Singh, A. K. (3 de Mayo de 2016). Competitive service quality benchmarking in airline industry using AHP. *Benchmarking: An International Journal*, 23(4), 768-791. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2013-0061>
47. Solórzano, S., & Balseca, L. (20 de Septiembre de 2017). COMERCIO INTERNACIONAL: NUEVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE CACAO DE LA PROVINCIA DE ELORO-ECUADOR. *Revista científica institucional TZHOECOEN*, 9(3), 19. doi: <https://doi.org/10.26495/rtzh179.323327>
48. Swissinfo.ch. (2020). Swissinfo.ch.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Desempleo aumenta a 12,9% en Brasil y afecta de lleno a informales: <https://www.swissinfo.ch/spa/desempleo-aumenta-a-12-9--en-brasil-y-afecta-de-lleno-a-informales/45871712>
49. Talaya, E. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC.
50. Télam. (2020). Telam.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Tokio comienza la "nueva normalidad" tras la suspensión del estado de emergencia: <https://www.telam.com.ar/notas/202005/468204-tokio-japon-coronavirus.html>
51. Telemundo. (2020). Telemundo.com. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Lista de compras durante coronavirus: ¿qué comprar en caso de cuarentena?: <https://www.telemundo47.com/historias-destacadas/lista-de-compras-durante-coronavirus-que-comprar-en-caso-de-cuarentena/2028864/>
52. Yahoo Noticias. (2020). Yahoo Noticias.com. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de El IPC subyacente de Japón entra en deflación por primera vez en 3 años: <https://es-us.noticias.yahoo.com/ipc-subyacente-jap%C3%B3n-entra-deflaci%C3%B3n-080614419.html>
53. Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect of competitive advantage as a mediator variable of entrepreneurship orientation to marketing performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(16), 05-10.
54. Zairi, M. (1994). *Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness*. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 14.
55. Zairi, M. (1996). *Effective Benchmarking Learning from the best*. London: Chaman & Hall.