

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS NEGOCIOS DEDICADOS A LA
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI EN EL AÑO
2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

RAMIRO MAURICIO SORIA CUBILLO

ramirosoria@yahoo.com

Director: Dr. Wilson Enrique Araque Jaramillo

wilsonaraque@gmail.com

2016

DECLARACIÓN

Yo, Ramiro Mauricio Soria Cubillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ramiro Mauricio Soria Cubillo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ramiro Mauricio Soria Cubillo, bajo mi supervisión.

Dr. Wilson Enrique Araque Jaramillo

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la paciencia, la sabiduría y la salud durante todo este proceso, a toda mi familia, por todo el apoyo, cariño y comprensión lo cual llegó a ser un pilar fundamental para la realización y culminación de la presente investigación.

También expreso un sincero agradecimiento y admiración a mi director de tesis el Dr. Wilson Araque, quien, con su valiosa guía y orientación, permitió que este trabajo pudiera ser realizado.

Por último agradezco a la Escuela Politécnica Nacional y a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirme ser parte de esta prestigiosa institución.

DEDICATORIA

A mi madre, mi apoyo incondicional; a mi padre, ejemplo de superación; a mis hermanos; a mi amada esposa y principalmente a mi razón de ser, a mi vida entera, mi hijo Nicolás.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	II
LISTA DE TABLAS	IV
LISTA DE ANEXOS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	3
1.2.1 FORMULACIÓN.....	3
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	7
2.2.1 Análisis del Entorno General o Macroambiente.....	11
2.2.2 Análisis del Entorno Específico, Competitivo o Análisis Industrial.	14
2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.....	18
2.3.1 Antecedentes de la Visión Basada en Recursos.....	19
2.3.2 Importancia de Los Recursos y Capacidades en el Análisis Estratégico.....	22
2.3.3 Identificación de Los Recursos y Capacidades.....	22
2.4 VENTAJA COMPETITIVA.....	28
2.4.1 Los Recursos y Capacidades como fuente de Ventaja Competitiva. 29	
2.4.2 Ventaja Competitiva en las Mipymes.....	32
2.4.3 Factores de Éxito Competitivo en las Mipymes.....	39

3	METODOLOGÍA.....	43
3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.2	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3	VARIABLES DE ESTUDIO Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	46
3.4	MUESTRA Y OBTENCIÓN DE DATOS.....	49
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	51
4.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	51
4.1.1	Años de Funcionamiento y Forma de Constitución.....	51
4.1.2	Edad y género del propietario.....	53
4.1.3	Nivel de formación académica del propietario.....	55
4.1.4	Razones para iniciar su propio negocio.....	55
4.2	RECURSOS FINANCIEROS Y RECURSOS FÍSICOS.....	59
4.3	RECURSOS HUMANOS.....	65
4.4	CAPACIDAD DIRECTIVA Y DE FINANCIAMIENTO.....	71
4.5	CAPACIDAD DE MARKETING.....	83
4.6	RECURSOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN.....	103
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
	REFERENCIAS.....	117
	ANEXOS.....	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La organización como sistema abierto	9
Figura 2. Componentes del ambiente externo de una compañía	10
Figura 3. Empresas Nacionales por tamaño	35
Figura 4. Aporte de las Mipymes ecuatorianas a la generación de empleo.	36
Figura 5. Principales factores de éxito competitivo.	40
Figura 6. Años de Funcionamiento del Negocio	52
Figura 7. Edad del propietario	53
Figura 8. Género del Propietario	54
Figura 9. Formación Académica.....	55
Figura 10. Expectativa de ventas	57
Figura 11. Entorno Competitivo.....	58
Figura 12. Ubicación del negocio.	60
Figura 13. Espacio Físico de las Instalaciones.....	61
Figura 14. Percepción del portafolio de productos.	62
Figura 15. Capital de Trabajo necesario	63
Figura 16. Liquidez para compras al contado.....	64
Figura 17. Realiza actividades de reclutamiento y selección de personal.....	67
Figura 18. Realiza evaluación de desempeño.....	68
Figura 19. Formación del personal.....	69
Figura 20. Sistema de pago variable.....	69
Figura 21. Existe alto índice de rotación de personal.....	70
Figura 22. Grado de sugerencias de los empleados.....	71
Figura 23. Realiza planificación estratégica.	72
Figura 24. Acuerdos de cooperación.....	73
Figura 25. Es obligado a llevar contabilidad.....	74
Figura 26. Tipo de estrategia utilizada.	75
Figura 27. Ventas al contado.....	76
Figura 28. Compras al contado	77

Figura 29. Importancia de los consumidores finales para los mayoristas.	84
Figura 30. Importancia de las Tiendas Minoristas para los negocios.	85
Figura 31. Importancia Empresas Privadas para el negocio.	86
Figura 32. Buen posicionamiento del negocio frente a la competencia.....	97
Figura 33. Reputación de los productos que comercializan los negocios.	98
Figura 34. Reputación de los negocios para ofrecer precios competitivos.....	99
Figura 35. Percepción de la efectividad de las estrategias de promoción y publicidad de los negocios.	100
Figura 36. Monitorea los gustos y preferencias de los clientes.	101
Figura 37. Percepción de la relación o cercanía que cuenta el negocio con los clientes.	102
Figura 38. Percepción de la relación o cercanía que cuenta el negocio con sus proveedores.	103
Figura 39. Los recursos tecnológicos del negocio le ayudan a ser más competitivo.	108
Figura 40. Innovación en productos o servicios que ofrece el negocio.	108
Figura 41. Ha realizado cambios en la gestión de compras, ventas o inventarios.	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Ejemplos de las capacidades de una empresa.	27
Tabla 2. Estructura general del cuestionario	47
Tabla 3. Edad del propietario según antigüedad	54
Tabla 4. Motivos para iniciar su negocio	56
Tabla 5. Motivación para iniciar su negocio según antigüedad.	56
Tabla 6. Nivel de capital de trabajo según antigüedad	63
Tabla 7. Número de empleados fijos	65
Tabla 8. Número de empleados ocasionales	66
Tabla 9. Número de empleados fijos según antigüedad.	66
Tabla 10. Importancia Préstamos Bancarios al momento de iniciar el negocio....	79
Tabla 11. Importancia de recursos propios para iniciar su negocio.....	79
Tabla 12. Frecuencia de uso de préstamos bancarios para capital de trabajo.....	80
Tabla 13. Frecuencia de uso de sobregiro bancario para obligaciones de corto plazo.....	81
Tabla 14. Frecuencia uso de recursos propios para pago de obligaciones.....	81
Tabla 15. Frecuencia en el aplazamiento del pago a proveedores.	82
Tabla 16. Importancia de las tiendas minoristas según la antigüedad del negocio.	85
Tabla 17. Importancia de la categoría ABASTOS para el negocio.....	87
Tabla 18. Importancia de la categoría ASEO Y LIMPIEZA para los negocios.....	88
Tabla 19. Importancia de la categoría BEBIDAS para los negocios.....	89
Tabla 20. Importancia de la categoría CULINARIOS para los negocios.	90
Tabla 21. Importancia de la categoría CONFITERÍA para los negocios.	90
Tabla 22. Importancia de la categoría BEBIDAS ALCOHÓLICAS para los negocios.....	91
Tabla 23. Importancia de la categoría CIGARRILLOS para los negocios.	92
Tabla 24. Importancia de la categoría CIGARRILLOS según los negocios obligados a llevar contabilidad.	94

Tabla 25. Importancia de la categoría BALANCEADO PARA ANIMALES para los negocios.....	94
Tabla 26. Escala de calificación para medir la rentabilidad de las categorías de productos.....	95
Tabla 27. Nivel de Rentabilidad Promedio por cada categoría de productos.	96
Tabla 28. Utilización de correo electrónico para actividades del negocio.	104
Tabla 29. Disponibilidad de página web del negocio.....	105
Tabla 30. Realiza publicidad por internet o redes sociales	105
Tabla 31. Uso de banca electrónica para actividades del negocio.	106
Tabla 32. Pago de los impuestos del negocio por internet.....	106
Tabla 33. Existencia de software de facturación en el negocio.....	107

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Cuestionario utilizado en la aplicación de encuestas.	121
ANEXO B – Listado de los propietarios de los negocios encuestados.....	128

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación actual de un sector de la microempresa ecuatoriana, para esto se realizó un estudio de los principales factores internos y externos que pueden influir en el éxito de los negocios dedicados a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui; utilizando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades. Se realizó el estudio a 28 bodegas mayoristas y los resultados encontrados destacan la importancia que tienen para el éxito de este sector los recursos financieros, físicos y tecnológicos, las capacidades directivas del propietario, su capacidad de financiamiento, las capacidades de marketing.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the current situation of a specific sector of Ecuadorian microenterprises. To this end, a study of the main internal and external factors that influence the success of retail and wholesale businesses that sell mass consumption goods was carried out in the Rumiñahui canton, using the Theory of Resources and Capabilities as a referential framework. 28 wholesale warehouses were the subject of the study, and the results found show the importance that financial, physical and technological resources hold for the success of this sector, as well as the managerial capabilities of the owners, their ability to find financing and their marketing capabilities.

1 INTRODUCCIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El cantón Rumiñahui se encuentra al sureste de la provincia de Pichincha y está conformada por tres parroquias urbanas: San Rafael (2 Km²), San Pedro de Taboada (4 Km²) y Sangolquí (49 Km²). Según los datos del Censo de Población y Vivienda del año 2010, el cantón cuenta con 85.852 habitantes, el 58% son hombres y el 42% son mujeres; además la población económicamente activa está compuesta por 42.408 personas. En lo referente a la población ocupada por rama de actividad, el 20,3% de la población se dedica al comercio al por mayor y menor, el 17% a industria manufacturera, el 7% a construcción y a enseñanza, el 5,8% a administración pública, entre las más importantes. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, 2015)

La ciudad de Sangolquí es la capital del cantón Rumiñahui, la cual se caracteriza por su variada gastronomía, se pueden degustar platos típicos como: caldos de gallina, yaguarlocro, fritada, entre otros. El alimento estrella de la zona, es el afamado hornado, los principales sitios de expendio se encuentran a lo largo de la Av. General Enríquez, en el Mercado Cerrado de El Turismo y otros locales, especializados en la elaboración de este plato típico, su preparación y fama data alrededor de cien años atrás (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, 2015)

Esta cabecera cantonal también se caracteriza por sus atractivos turísticos y por su gran actividad comercial. En el centro de la ciudad se encuentra el Mercado Cerrado, en donde se ofrecen los principales productos de la canasta básica: carnes, pollos, frutas, verduras y comidas típicas como se indicó anteriormente

Todo esto ha permitido que exista una importante actividad comercial alrededor del mercado central, fomentada además por las denominadas “ferias libres” que se

realizan los días jueves y domingos, en donde las calles del centro de la ciudad acogen a un gran número de locales comerciales, comerciantes informales y consumidores.

La gran cantidad de personas que realizan sus compras especialmente en los días de feria, ha dado lugar a la presencia de varias bodegas mayoristas que ofrecen artículos de primera necesidad como arroz, azúcar, aceite, granos, balanceados, harinas, bienes de aseo personal, culinarios, confites y demás productos de consumo masivo.

La mayoría de estos negocios son exitosos, están en crecimiento y han permanecido en el mercado por muchos años, a pesar de que muchos son administrados de manera informal y algunos de sus propietarios no han realizado estudios universitarios o no han tenido alguna formación en gerencia empresarial.

Este escenario exitoso, no se ha convertido en la realidad de muchos emprendimientos para este tipo de negocios. En el mercado se ha podido observar el establecimiento de nuevos locales, los cuales en el corto plazo, han tenido que cerrar sus puertas debido a una baja afluencia de clientes que les permita cubrir sus costos fijos y obtener una rentabilidad.

Esta amenaza se incrementa cuando no se realiza un estudio previo que recopile información importante que permita a las personas interesadas en emprender, tener una idea más clara del sector y tomar decisiones apropiadas, especialmente para aquellos emprendedores que no cuentan con estudios universitarios o con alguna noción en administración de empresas.

Ante esta situación, el propósito de la investigación es realizar un análisis del sector mayorista que comercializa productos de consumo masivo, con el fin de generar información que pueda servir de insumo para futuros emprendedores interesados en el establecimiento de nuevos negocios de este tipo y mejorar sus probabilidades de éxito.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 FORMULACIÓN.

¿Cuál es la situación actual de los negocios dedicados a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui en el año 2015?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN.

1. ¿Cuáles son los factores externos que influyen directamente en el éxito competitivo del sector mayorista de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui?
2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades que cuentan los negocios dedicados a la venta al por mayor de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui, que han permitido alcanzar el éxito competitivo?
3. ¿Qué estrategias han utilizado las microempresas para lograr mantenerse en el mercado?
4. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito de los negocios mayoristas que tienen una mejor posición competitiva que sus competidores?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un análisis estratégico a los diferentes negocios dedicados a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui en el año 2015.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Establecer los principales factores externos que influyen directamente en el éxito competitivo del sector mayorista de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui.
2. Determinar los recursos y capacidades con que cuentan los negocios dedicados a la venta al por mayor de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui, que han permitido alcanzar el éxito competitivo.
3. Identificar las principales estrategias utilizadas que han permitido a las microempresas mantenerse en el mercado.
4. Determinar los factores críticos de éxito de los negocios que tienen una mejor posición competitiva que sus competidores en el sector comercial objeto de estudio.

2 MARCO TEÓRICO.

2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Para realizar un análisis estratégico de cualquier organización o de un sector comercial o industrial, es necesario tomar en cuenta herramientas que han sido formuladas en la literatura administrativa; de manera más específica los conceptos de administración estratégica servirán de base y guía para la identificación de instrumentos que permitan realizar la presente investigación.

Realizando una exploración dentro de la literatura sobre el tema, se puede señalar inicialmente algunas definiciones que proponen algunos autores. Wheelen y Hunger (2013) se refieren a la administración estratégica como conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización, este proceso incluye el análisis del entorno externo e interno, la formulación estratégica o planeación estratégica como se la conoce a nivel organizacional, la implementación y por último la evaluación y control. La administración estratégica hace hincapié en el monitoreo y evaluación de las oportunidades y amenazas externas frente a las fortalezas y debilidades de la empresa

La importancia de la administración estratégica radica en el correcto diseño de estrategias que permita alcanzar un desempeño superior al de sus competidores, y si se alcanza dicho desempeño, se dice entonces, que la compañía tiene una ventaja competitiva. Por tanto la administración estratégica se refiere a la forma eficaz de realizar el proceso de preparación de estrategias para crear una ventaja competitiva, para ello es necesario primero a formulación de estrategias que es la acción de seleccionar estrategias, y segundo, la implantación de estrategias implica que implica poner en práctica las estrategias seleccionadas. (Hill & Jones, 2009)

Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, (2012) por su parte, hacen referencia al proceso de administración estratégica, señalando la importancia de identificar

soluciones a tres preguntas fundamentales. La primera es ¿Cuál es nuestra situación actual?, en dónde se impulsa a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La segunda pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?, en cambio, busca identificar la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La tercera pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Según David (2013) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Ante esta definición, se podría indicar que toda organización busca alcanzar grandes objetivos y uno de los principales es alcanzar una ventaja competitiva, en donde la administración estratégica es un proceso integral que permite alcanzarla, mediante el diseño e implementación de estrategias adecuadas.

Tomando en cuenta lo planteado por los autores, se pudo identificar aspectos comunes que se identifican al momento de determinar los componentes o etapas de la administración estratégica. La literatura investigada coincide en que la administración estratégica consta de tres etapas: la formulación, la implementación y la evaluación estratégica.

- La formulación estratégica tiene dos componentes: el diagnóstico y el direccionamiento estratégico. Para realizar un diagnóstico estratégico o análisis situacional como lo denominan algunos autores, se debe realizar un análisis externo de una organización y un análisis o auditoría interna de la misma. En cambio, el direccionamiento estratégico incluye elaborar la visión,

misión, valores, objetivos de largo plazo y estrategias a implementar por la empresa

- La implementación estratégica implica establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.
- La evaluación estratégica permite conocer si las estrategias implementadas están logrando alcanzar los objetivos propuestos en la etapa de formulación, mediante la revisión de resultados y la aplicación de medidas correctivas de ser necesarias. (David, 2013)

La presente investigación tiene como base teórica principalmente el modelo de análisis situacional que se desarrolla en la etapa de formulación estratégica. Es importante señalar que el estudio no tiene como objetivo realizar todo el proceso de administración estratégica para alguna empresa en concreto, sino busca realizar un análisis integral de un sector comercial; a continuación, se presenta los principales elementos teóricos que forman parte de un diagnóstico estratégico.

El Diagnóstico Estratégico también conocido como análisis situacional o ambiental constituye un proceso investigativo de los ambientes de una organización o de una industria; para esto es necesario realizar lo siguiente:

- Un Análisis del Entorno Externo con el fin de determinar las oportunidades y amenazas externas; y
- Análisis Interno que permite identificar fortalezas y debilidades de las organizaciones; a continuación, se procede a explorar de manera específica cada uno de estos componentes.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

Como se indicó anteriormente, el análisis del entorno externo busca identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar para una organización. Para

poder realizarlo, a continuación, se realiza un reconocimiento al aporte de varios autores sobre la metodología para realizar este tipo de análisis.

Es importante señalar, como antecedente, que en la década de 1960, los investigadores comenzaron a analizar las organizaciones desde el punto de vista de sistemas. La Teoría General de los Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy; el cual critica la visión que se tiene del mundo dividido en áreas, por ejemplo la Física, las Matemáticas, La Biología, etc., ya que considera que son divisiones arbitrarias; más bien afirma que los sistemas se deben estudiar de manera global, incluyendo todas las interdependencias de sus partes. (Chiavenato, 2014)

Un sistema se entiende como un conjunto de partes relacionadas e interdependientes de tal forma que producen un todo. Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos; los sistemas cerrados no reciben influencia del entorno, en cambio los sistemas abiertos interactúan dinámicamente con su entorno. Bertalanffy (1986) indica que “un sistema abierto es definido como un sistema que intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación, consitución y degradación de sus componentes materiales” (p. 146); en la actualidad cuando se describe a las organizaciones como sistemas se refieren a sistemas abiertos. (Chiavenato, 2014)

Al analizar a una organización como sistema abierto, se entiende entonces que se relaciona con su entorno cuando toma insumos, como elementos de entrada al sistema, y ofrece bienes y/o servicios, como elemento de salida, tal cual se muestra en la siguiente figura.

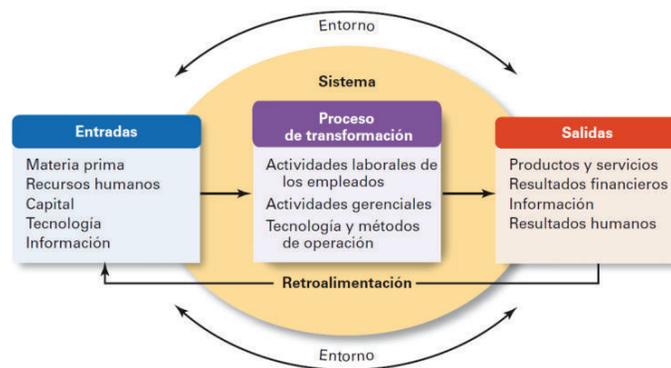


Figura 1. La organización como sistema abierto

Fuente: Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson.

Ahora, enfocándose en el análisis externo en sí, Robbins y Coulter (2010) indican que el término ambiente externo hace referencia a las fuerzas fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos elementos: el *entorno general* y el *entorno específico*. El entorno general comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas y tecnológicas que pueden incidir en la organización, los cambios en estos factores pueden tener un efecto no tan acusado como los que se susciten en el entorno más cercano. El entorno específico, en cambio, abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las empresas, y que son determinantes para alcanzar los objetivos de las mismas; dentro de los principales aspectos que se analizan son los clientes, los proveedores, la competencia y los grupos de presión.

Teniendo un enfoque un poco diferente para realizar el análisis del entorno externo, Wheelen y Hunger (2013) señalan que primero se debe estar consciente de las variables que existen en los entornos *naturales*, *sociales* y *de tarea* de una organización. El entorno natural incluye recursos físicos, vida silvestre y el clima, que forman un sistema ecológico que tiene implicaciones internas. El entorno social, según los autores, lo constituyen todas las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, legales, y socioculturales que influyen en las organizaciones. El entorno de tarea, por su parte, incluye los elementos que influyen de manera directa y más

cercana a las compañías ya sean proveedores, competidores, clientes, acreedores, grupos de interés, entidades de control.

Thompson et al. (2012), por su parte, establece que la evaluación del ambiente externo de una organización se compone de dos instancias: *al análisis del macroambiente* y del *análisis industrial y competitivo* de una empresa. El macroambiente incluye aspectos como: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. El análisis de la industria, en cambio, identifica los factores o fuerzas externas que tienen los mayores efectos en la formación de una estrategia, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores, etc., tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

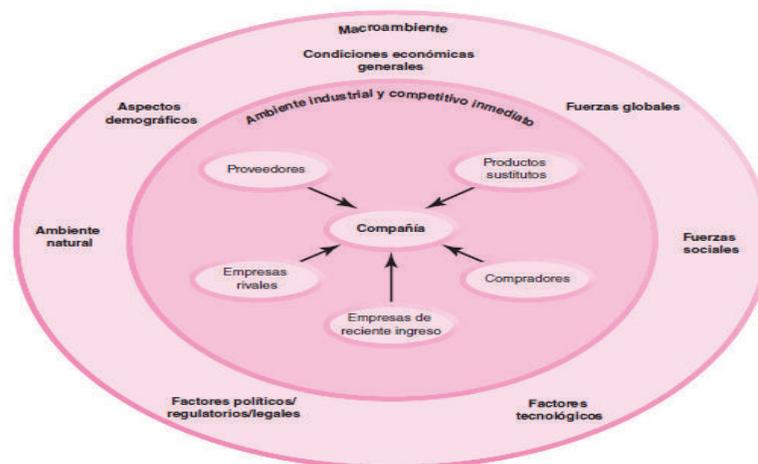


Figura 2. Componentes del ambiente externo de una compañía

Fuente: Thompson, A., Peteraf, M. A., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012).

Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede indicar que varios autores coinciden en realizar el análisis externo o en dos etapas:

1. Realizar un análisis del macroentorno, macroambiente o entorno general; según la terminología utilizada por cada autor.

2. Realizar un análisis del microentorno, análisis industrial, competitivo o del entorno específico, asimismo, según terminología de cada autor. A continuación, se desarrollará cada una de estas etapas del análisis externo.

2.2.1 Análisis del Entorno General o Macroambiente.

El análisis del macroentorno busca identificar y evaluar las tendencias que rebasan el control de una compañía. El propósito es desarrollar una lista limitada de las oportunidades y amenazas que puede enfrentar una organización. Como sugiere el término limitada, este análisis no busca relacionar todos los factores que pudieran influir en un negocio, sino identificar las variables o fuerzas externas clave que realmente pueden llegar a beneficiar o perjudicar al mismo. Estas fuerzas externas se clasifican en: fuerzas políticas y legales, fuerzas económicas, fuerzas socioculturales, demográficas y ambientales, y fuerzas tecnológicas. (David, 2013).

El análisis del macroentorno también se lo conoce como el Análisis PEST, siglas utilizadas para identificar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Richardson (2012 citado en Pérez Pazmiño, Guevara Llanos, Quint, & Granda, 2015) indica que la denominación de ETPS fue utilizada por primera vez para los ámbitos economic, technical, political, y social por Francis J. Aguilar, en su tesis doctoral en la Universidad de Harvard en 1965, y dos años más tarde, en el libro *Scanning the Business Environment*. Se considera una herramienta muy útil que permite capturar información que puede ser utilizada como insumo para la determinación de factores relevantes que influyen en el entorno de las organizaciones.

A continuación, se realiza una breve presentación de los factores que componen el análisis del macroentorno o análisis PEST.

2.2.1.1 Factores políticos y legales.

Al determinar el impacto de este tipo de factores en las organizaciones, es necesario analizar detenidamente las nuevas políticas, filosofías y leyes que los gobiernos aplican y que pueden afectar o beneficiar a los negocios.

Cualquier estrategia debe tomar siempre en cuenta la acción y el control que puede ejercer un gobierno. Por un lado, las empresas están obligadas a seguir diversos tipos de regulaciones y legislaciones ya sea laboral, tributaria, de protección al medio ambiente o de defensa del consumidor, etc. La falta de cumplimiento de cualquiera de esos códigos puede representar varios inconvenientes. Por otro lado, las políticas gubernamentales crean oportunidades y amenazas que las organizaciones deben tratar de observar siempre. Por ejemplo, la política de integración de algunos países de Latinoamérica a la economía global podría constituir una amenaza para la producción nacional de un país. (Amaru, 2009).

2.2.1.2 Factores Económicos.

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, balanza comercial, entre otros.

Según Hitt, Ireland, y Hoskisson (2004) la solidez de la economía de un país afecta a cada organización y a cada industria o sector, por esto, las compañías analizan el contexto económico para identificar cambios y tendencias, así como sus implicaciones estratégicas. Por tanto, el marco económico hace referencia al carácter y al curso de la economía en el lugar donde la empresa compete.

Ante esto, para realizar un adecuado análisis situacional, es muy importante que la gerencia tenga muy en cuenta la evolución de los principales indicadores económicos del país, con el fin de establecer una futura línea de acción que permita

a las organizaciones estar preparadas para cualquier acontecimiento influenciado por alguna variable de tipo económica.

2.2.1.3 Factores sociales y culturales.

La dimensión sociocultural del ambiente general describe las características de la sociedad en la que opera la organización, por ejemplo: tasa de alfabetización, niveles de educación, costumbres, normas, creencias, valores, estilos de vida, distribución geográfica, densidad de la población, edad y otras características demográficas (Daft & Marcic, 2010)

Adicionalmente, como una empresa es al mismo tiempo una organización social y una unidad económica, está sujeta a presiones sociales y a influencias socioculturales de donde se encuentra localizada. Como variables sociales importantes, complementando las anteriores mencionadas, se tiene: las tradiciones culturales de cada país, estructura de gastos familiares, actitud de las personas frente al trabajo, actitudes frente al dinero y ahorro, entre otras. Cuando estas actitudes de índole social y cultural cambian, la sociedad puede sufrir de alteraciones y su influencia sobre las actividades empresariales puede llegar a ser muy evidente, por ejemplo, se puede facilitar o dificultar la aceptación de determinado producto o servicio; o crear una buena o mala imagen para una empresa. (Chiavenato, 2001).

2.2.1.4 Factores Tecnológicos.

El componente tecnológico incluye las nuevas maneras de realizar la producción de bienes y servicios, nuevo equipamiento, nuevos procedimientos, adelantos científicos y tecnológicos en una industria específica. La tecnología representa uno de los aspectos más importantes, principalmente por su gran influencia e impacto que ejerce sobre las empresas, sobre su administración y sobre sus operaciones. La tecnología es un componente del ambiente ya que las organizaciones necesitan

asimilar e incorporar las diferentes innovaciones externas a sus sistemas. (Certo & Peter, 1996; Chiavenato, 2001)

Los cambios tecnológicos y los avances técnicos pueden llegar a tener grandes efectos en la sociedad, por ejemplo, la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología. El cambio tecnológico puede fomentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, entre otros. (Daft & Marcic, 2010)

2.2.2 Análisis del Entorno Específico, Competitivo o Análisis Industrial.

Se entiende como industria a un grupo de empresas que ofrecen bienes y servicios similares, analizar los grupos de interés como la competencia, proveedores y clientes forman parte de un análisis industrial.

Un aspecto importante que David (2013) menciona es que existen varios autores que son partidarios con lo que se denomina *el enfoque de la organización industrial (OI)*, el cual manifiesta que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los partidarios este enfoque, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un ejemplo del análisis industrial con esta perspectiva, el cual se centra en analizar las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva, determinada por el posicionamiento que se tenga entre la competencia de una industria.

Los teóricos afines al efecto industria sostienen que los factores externos y la industria en la que compite ejercen una mayor influencia en el desempeño de la empresa que los aspectos internos relativos al marketing, las finanzas, etc. El desempeño de una compañía se basa más en las propiedades de la industria, como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la

diferenciación de productos, la economía y el nivel de competitividad, que, en sus recursos internos, capacidades, estructura y operaciones. Se puede mencionar como ejemplo el fuerte impacto negativo que tuvo la reciente recesión económica global en compañías fuertes y débiles, lo cual puede apoyar la idea de que las fuerzas externas son más importantes que las internas. (David, 2013)

Como se mencionó anteriormente el modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye un enfoque que es muy utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias, de acuerdo a este modelo, la naturaleza de la competitividad en una industria estaría dada por estas cinco fuerzas:

1. Riesgo de que entren más participantes.
2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.
3. Presión proveniente de los productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Poder de negociación de los proveedores.

2.2.2.1 Riesgo de que entren más participantes.

Los competidores potenciales se consideran compañías que actualmente no rivalizan en una industria, pero podrían representar un riesgo si es que deciden ingresar a competir si las condiciones lo ameritan. Las empresas establecidas intentan desalentar el ingreso de nuevos competidores ya que siempre buscan proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un alto riesgo de que entren competidores potenciales, representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias. (Hill & Jones, 2009)

La probabilidad de que nuevas empresas entren en otras industrias depende de las barreras de ingreso; las principales fuentes de estas barreras son: las economías de escala, la diferenciación del producto, las necesidades de capital, los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución, la desventaja de costos

independientes de las economías de escala y la política gubernamental, además de las barreras de ingreso, el riesgo de que entren más participantes está dado por las represalias o reacciones que puedan tener las empresas que se encuentran actualmente en la industria. (Porter M. , 2009)

2.2.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Las empresas en una industria dependen entre sí, las acciones que realiza una, generalmente ocasiona una respuesta de la competencia. La rivalidad se considera como la más poderosa de las fuerzas y existe porque los competidores se sienten presionados o desean mejorar su participación en el mercado.

La rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. Esta guerra se puede basar especialmente en precios, también en diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, servicio postventa, etc. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, por tanto, disminuye la rentabilidad de las empresas y de la industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Por otro lado, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios y a su vez incrementar los niveles de ganancias en la industria. (Hill & Jones, 2009; Wheelen & Hunger, 2013)

Este patrón de acción y reacción puede mejorar la situación de la empresa que lo inicia, pero si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará. Esta rivalidad proviene de factores como: gran número de competidores, crecimiento lento de la industria, los altos costos fijos, la ausencia de diferenciación, Aumento de la capacidad en grandes incrementos, competidores diversos y barreras sólidas de salida. (Porter M. , 2009)

2.2.2.3 Presión proveniente de los productos sustitutos.

Según Wheelen y Hunger (2013) un producto sustituto se considera un producto que puede satisfacer una misma necesidad que otro. En muchas industrias las empresas compiten con otras que elaboran productos o servicios sustitutos que forman parte de otras industrias.

Las presiones que se ejerce por los productos sustitutos aumentan si el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La intensidad de esta fuerza competitiva se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos sustitutos, y por las acciones que emprenden las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado. (David, 2013)

2.2.2.4 Poder de negociación de los compradores.

Los compradores llegan a competir con la industria cuando presionan a una reducción de precios, mejor calidad o más servicios cuando enfrentan los rivales entre sí. Un grupo de compradores tiene poder de negociación cuando: compra grandes volúmenes, los productos son indiferenciados, tiene pocos costos cambiantes, los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás y cuando el grupo está bien informado. (Porter M. , 2009)

Un grupo de compradores se considera con un alto poder de negociación si: el grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o adquisiciones que realiza; los productos que se adquiere a la industria son estándar o indiferenciados; el grupo obtiene bajas utilidades; los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás; el producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios; el grupo cuenta con información sobre la demanda, precios de mercado o precios del proveedor. (Porter M. , 2009)

2.2.2.5 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores en una industria pueden representar una amenaza si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden incrementar los precios y disminuir la rentabilidad a los miembros de una industria. (Thompson et al., 2012)

Según Porter (2009) un grupo de proveedores es poderoso si: el grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende; el grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria; la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores; el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador; los productos del grupo de proveedores están diferenciados; el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.

El análisis interno de una organización se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que se encuentran en todas sus áreas funcionales; para lo cual es necesario recopilar, assimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), mencionan que el análisis interno se lo realiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso.
- Identificar la importancia que implica tener una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.

- Se deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de cada compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

La creciente importancia del papel de los recursos y capacidades como base para la estrategia se debe principalmente a dos aspectos. En primer lugar, como el ambiente industrial y competitivo de las empresas se ha vuelto más inestable, los recursos y capacidades constituyen una base más segura que el mercado para la formulación de la estrategia. En segundo lugar, cada vez es más evidente que es la ventaja competitiva, y no el atractivo del sector, la principal fuente para alcanzar rendimientos superiores. (Grant, 2010)

El mismo autor manifiesta que durante los años noventa, las ideas sobre el papel de los recursos y capacidades de la empresa como pilar de la estrategia y principal fuente de rentabilidad se unieron en lo que se ha llegado a conocer en la literatura como la *visión de la empresa basada en los recursos*, descrito por J.B. Barney en 1991 en su artículo "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage".

2.3.1 Antecedentes de la Visión Basada en Recursos.

Según Barney y Arikan (2001), tal vez la primera publicación que hacía referencia a los recursos de la empresa en el campo de la administración estratégica identificada como tal, fue por realizado por Wernerfelt (1984), el cual trató de desarrollar una teoría sobre como obtener una ventaja competitiva basada en los recursos de una empresa, que podrían ser desarrollados o adquiridos con el fin de implementar una estrategia de mercado, la cual se consideraría como complemento a la teoría de Porter (1980) sobre la ventaja competitiva basada en la posición en el mercado de los productos de una empresa.

Para una empresa, los recursos y productos son las dos caras de la misma moneda; la mayoría de los productos requieren los servicios de varios recursos y la mayoría de los recursos se pueden utilizar en varios productos. Tomando en cuenta esta premisa, para Wernerfelt (1984) es más importante mirar a las empresas en función de sus recursos y no en términos de sus productos al momento de formular opciones estratégicas que permitan alcanzar el éxito competitivo; por tanto, se debe establecer la relación entre la rentabilidad y los recursos de una empresa, y también la forma de gestionar la posición de los recursos de la empresa a través del tiempo.

En el mismo año en que Wernerfelt (1984) publicó su investigación, Rumelt (1984), publicó un segundo documento basado en los recursos organizacionales. Mientras Wernerfelt (1984) se centró en la posibilidad de establecer una teoría en que las diferencias de rendimiento de las empresas podrían desarrollarse en términos de los recursos que las mismas controlan. Rumelt comenzó a describir una teoría estratégica de la empresa, en la cual explica por qué existen las empresas, basada en su capacidad para generar rentas económicas. Esta teoría desarrolla muchos aspectos que posteriormente se asociaron con la visión basada en recursos; Rumelt define a las empresas como un conjunto de recursos productivos y sugiere que el valor económico de estos recursos puede variar, dependiendo del contexto en el que se aplican. También sugiere que la imitabilidad de estos recursos depende de la medida en que se encuentren protegidos por un "mecanismo de aislamiento." Rumelt incluso desarrolla una lista de estos mecanismos y comienza a discutir los atributos que deben tener los recursos para mejorar esa característica de ser inimitables.

Un tercer artículo basado en los recursos publicado en el campo de la administración estratégica fue realizado por Jay Barney en 1986, en el cual sugiere que es posible una desarrollar una teoría sobre el cómo alcanzar rendimientos superiores basados en los atributos de los recursos que la empresa controla (product market position). Barney (1986a) introduce el concepto de "strategic factor markets" o factores estratégicos de mercado, el cual hace referencia al mercado donde la empresa adquiere o desarrolla los recursos que necesita para implementar

sus estrategias de mercado para el producto. (product market strategies). Barney concluye su artículo sugiriendo que los recursos que ya son controlados por la empresa son más propensos a ser fuentes de rentabilidad que aquellos recursos que han sido adquiridos de fuentes externas.

Los tres documentos citados anteriormente - Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), y Barney (1986a) - sentaron las bases para el desarrollo de lo que llegó a ser conocido como la teoría basada en los recursos. Sin embargo, otras contribuciones también fueron importantes en el desarrollo de este conjunto de ideas, por ejemplo, Barney (1986b) desarrolló una explicación basada en los recursos de por qué la cultura organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida. Por otro lado Rumelt (1991) publicó un trabajo empírico en donde mostró que los efectos a nivel empresa explicaron mayor diferencia en el desempeño de las empresas que los efectos a nivel corporativo o industrial; este resultado es coherente con la lógica basada en los recursos y a la vez es un resultado que contradice trabajos anteriores que indicaron que el efecto industria fue un determinante más importante en el desempeño empresarial que el efecto empresa. (Barney & Arkan, 2001)

Continuando lo que manifiestan Barney y Arkan (2001), existieron trabajos basados en recursos que se publicaron posteriormente a los documentos mencionados anteriormente, los cuales se centran ya sea en desarrollar y probar una teoría de la renta económica, o en desarrollar y probar una teoría de la ventaja competitiva. Ejemplos de trabajos que se centran en las rentas económicas incluyen Conner (1991), Peteraf (1993), y Barney (1988). Ejemplos de trabajos que se centran en la ventaja competitiva incluyen Barney (1991), Grant (1991), y Hendersen y Cockburn (1994). Ambos enfoques han sido importantes en el desarrollo de un completa teoría o visión basada en los recursos.

2.3.2 Importancia de Los Recursos y Capacidades en el Análisis Estratégico.

Para entender por qué la perspectiva basada en los recursos ha tenido un importante impacto en el pensamiento estratégico, Grant (2010) señala que es preciso volver al punto de partida de la formulación de la estrategia: el propósito o la misión de la empresa, la cual responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Tradicionalmente, esta pregunta ha sido contestada en función del mercado en el cual la empresa se desenvuelve, es decir: ¿quiénes son nuestros clientes? y ¿qué necesidades de los clientes hay que atender? Sin embargo, en un mundo donde los gustos y preferencias de los clientes son volátiles y las tecnologías para atender dichas demandas también son cambiantes, una estrategia centrada en el mercado puede que no aporte la estabilidad y consistencia que se espera que guie a la empresa a largo plazo. Por tanto, ante un entorno cambiante, mayor es la probabilidad de que los recursos y capacidades de una empresa proporcionen una base más segura para la estrategia a largo plazo, que la que puede otorgar el mercado.

El enfoque basado en los recursos tiene profundas implicaciones para la formulación estratégica. Cuando el principal interés de la estrategia era la selección de la industria y alcanzar un buen posicionamiento, las empresas en disputa tendían a adoptar estrategias similares. El punto de vista basado en los recursos, por el contrario, hace hincapié en la singularidad de cada empresa, es decir cada una posee un conjunto único de recursos y capacidades; además sugiere que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que otras empresas, sino más bien explotar las diferencias. El establecimiento de una ventaja competitiva consiste en la formulación y la implementación de una estrategia que pueda explotar las fortalezas únicas de una empresa. (Grant, 2010)

2.3.3 Identificación de Los Recursos y Capacidades.

Para poder identificar los recursos y capacidades, es necesario hacer una distinción entre los mismos. Los recursos son los activos productivos de la empresa y las

capacidades son lo que la empresa puede hacer con esos recursos. Los recursos individuales no generan ventaja competitiva, sino que deben trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa. (Wheelen y Hunger, 2013; Hitt, et al., 2004)

2.3.3.1 Los Recursos de la Empresa.

Revisando la literatura se puede mencionar que varios autores coinciden al establecer una definición de recursos. Según Amit y Schoemaker (1993), los recursos se definen como los factores disponibles que son propiedad o están controladas por la empresa. Con un enfoque similar, explicado de manera breve, “un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee; una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.” (Thompson et al., 2012, p. 95)

Para tener una visión más amplia de los recursos de una empresa es necesario identificar los principales tipos o clasificación de los mismos. Barney (1991) señala que los recursos pueden ser clasificados en tres categorías: recursos de capital físico, que incluye: tecnología, propiedad, planta, equipo, localización geográfica de la empresa, etc.; recursos de capital humano, que incluye: el entrenamiento, la experiencia, la inteligencia y la visión del personal; por último, los recursos de capital organizacional que incluye aspectos como la planeación, el control, coordinación de sistemas, entre otros.

Explorando un poco más la literatura sobre administración estratégica, al analizar la clasificación de los recursos, se pudo apreciar que varios autores coinciden en algunos puntos con lo indicado en el párrafo anterior. Tanto Hill y Jones (2009) y Thompson et al. (2012) coinciden en que los recursos se dividen en dos categorías: recursos tangibles e intangibles. Los **recursos tangibles** son bienes físicos como: terrenos, edificios, instalaciones, equipos, inventario, recursos financieros, tecnológicos, sistemas de comunicación y control, etc. Los recursos **intangibles** en

cambio son los bienes que no tienen existencia física, que son creados los administradores y otros empleados, como marcas, reputación, conocimiento y experiencia del personal, aspectos de propiedad intelectual como patentes, derechos reservados y marcas comerciales. Se los considera los como los activos competitivos más importantes de una compañía.

Grant (2010), por su parte, menciona que realizar un inventario de los recursos de la empresa puede ser muy difícil, y un documento con dichas características no existe en la contabilidad o en los sistemas de información de las empresas. El balance proporciona una visión parcial de los recursos de una empresa, ya que comprende principalmente los recursos físicos y financieros. Para tener una visión más completa se pueden identificar tres tipos principales de recursos: tangibles, intangibles y humanos. Los **recursos tangibles** los subdivide en *recursos financieros* (capital, valores) y *recursos físicos* (planta, equipo, terrenos, reservas minerales, etc.); la principal característica de este tipo de recursos es que son identificados y valorados en los estados financieros de la empresa.

Para este autor, el objetivo principal del análisis de recursos no es poner en valor los activos de una empresa sino entender su potencial para la creación de una ventaja competitiva. Los **recursos intangibles** son los más valiosos para una empresa y no constan en los estados financieros; ésta exclusión es una razón importante de la gran y creciente diferencia entre el valor de la empresa expresado en libros y su valor de mercado; por ejemplo las marcas registradas son una forma de activos relacionados con la reputación, cuyo valor reside en la confianza que generan a los clientes, proveedores y socios también se considera a la tecnología, la propiedad intelectual en forma de patentes, derechos de autor, secretos y marcas comerciales como recursos valiosos para una organización.

Los **recursos humanos**, por su parte, incluye la experiencia, habilidades, la capacidad de comunicación y colaboración del personal, la motivación; estos recursos tampoco figuran en los balances por la sencilla razón de que la empresa no posee a los empleados. Aspectos como La destreza de los empleados para

armonizar sus esfuerzos e integrar las habilidades de todos ellos depende no sólo de sus habilidades interpersonales, sino también del contexto organizativo. La forma en que éste afecta a la colaboración interna está determinado por un recurso intangible clave: la cultura organizacional; las empresas con resultados financieros superiores se caracterizan por una cultura organizacional fuerte, por tanto se la considera de gran importancia estratégica que es potencialmente muy valiosa. (Barney, 1986b; Grant, 2010)

Como se pudo apreciar, tanto Barney (1991) y Grant (2010) clasifican a los recursos de forma similar; por otro lado, existen autores que consideran a los recursos humanos como parte de los recursos intangibles, pero al final, los autores citados coinciden en que este tipo de recursos se consideran claves al momento de establecer o desarrollar una ventaja competitiva y son más valiosos que los recursos tangibles.

2.3.3.2 Las Capacidades Organizacionales.

Si los recursos se consideran los activos o componentes que integran la organización; las capacidades se refieren a la habilidad que tiene una empresa para explotar o coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo; también se contempla como la habilidad para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Las capacidades son intangibles, no radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones. Las capacidades permiten a la empresa asignar recursos con el objetivo de alcanzar una situación final. (Hill & Jones, 2009; Hitt et al., 2004; Wheelen & Hunger, 2013)

Las capacidades de una empresa implica lo que se puede hacer como resultado de un grupo de recursos que trabajan en conjunto. “Virtualmente todas las capacidades organizacionales se basan en conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito” (Thompson et al., 2012, p.96)

Para Hitt et al., (2004) el fundamento de muchas capacidades radica en las habilidades, los conocimientos y la experiencia de los empleados de una empresa, por tanto, es muy importante el valor que tiene el capital humano para desarrollar y emplear las capacidades. Además, realzan la importancia del conocimiento como una de las capacidades más importantes que posean los colaboradores y que éste sea, tal vez, la principal fuente de toda ventaja competitiva.

Identificar las capacidades organizacionales constituye una labor más compleja que determinar o elaborar un inventario de los recursos de una empresa. Estas capacidades pueden ser identificadas y evaluadas utilizando una clasificación funcional de las actividades que realiza la empresa; muchas capacidades se relacionan con funciones muy específicas destinadas a gestionar un grupo limitado de recursos y suelen implicar a una sola área o departamento de la organización. Este planteamiento funcional necesita que los gerentes investiguen las diversas funciones que lleva a cabo su empresa para identificar las diversas capacidades asociadas a cada función. (Grant, 2010; Thompson et al., 2012)

De manera más específica, para ilustrar este enfoque funcional, se puede tomar en cuenta las diferentes áreas funcionales que existan en una empresa y en cada una de ellas se puede describir las principales capacidades relacionadas a cada departamento, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1- Ejemplos de las capacidades de una empresa.

Áreas Funcionales	Capacidades
Corporativa	Control financiero
	Desarrollo administrativo
	Estructura eficiente de la organización
Producción y Operaciones	Eficiente volumen de producción
	Flexibilidad y rapidez de respuesta
	Elaboración de productos y diseños de calidad
Marketing	Gerencia de marca
	Excelente capacidad de diseño de productos
	Gran respuesta a tendencias del mercado
	Construcción de una reputación de calidad
	Promoción eficaz de productos de marca
Ventas y Distribución	Servicio al cliente
	Efectiva promoción y ejecución de ventas
	Rapidez en entrega
	Eficiencia y rapidez en el procesamiento de los pedidos
Sistemas Administrativos de información	Control de inventarios
	Sistemas de información enlazados a la gerencia
Recursos Humanos	Dar facultades a los empleados
	Motivación del personal
	Bajos índices de rotación de personal

Modificado de Hitt, Ireland y Hoskisson. (2004)

Elaborado por: El autor

Además, Grant (2010) indica que las capacidades se basan en el comportamiento rutinario, en donde la creación de rutinas constituye un paso esencial en la creación de capacidades organizacionales; sólo cuando las actividades de los miembros de la organización se convierten en una rutina, las tareas pueden realizarse de manera eficiente y fiable. La creación de estas capacidades organizacionales no es simplemente una cuestión de permitir que las rutinas surjan; la combinación de recursos para crear capacidades requiere acciones determinadas y sistemáticas por parte de la dirección, tales como: integrar todos los recursos relevantes dentro de una unidad organizativa, diseñar procesos, motivar y alinear la actividad con la estrategia general de la organización.

2.4 VENTAJA COMPETITIVA.

Tomando en cuenta lo desarrollado en los puntos anteriores, se puede indicar que el análisis externo e interno de una organización se utiliza con el fin de formular una estrategia que le permita lograr una posición ventajosa frente a sus competidores o alcanzar el éxito competitivo. La literatura enfocada en dirección estratégica denomina a este proceso obtener una ventaja competitiva.

Examinando lo que manifiestan los principales autores, existen enfoques similares para definir lo que significa ventaja competitiva. Por ejemplo, David (2013) señala que es un factor que distingue a una organización, es su sello distintivo; sería cualquier aspecto que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus competidores. Por su parte, Daft y Marcic (2010) se refieren a la ventaja competitiva como lo que diferencia a la organización de las demás y le proporciona una característica distintiva para satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado.

Thompson et al. (2012) al respecto señalan que la ventaja competitiva “proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo.” (p. 6)

Según Aragón y Rubio (2002) son muchas las investigaciones que centran su atención en la determinación del éxito competitivo o ventaja competitiva de las empresas. (Schmalensee, 1985; Cubbin y Geroski, 1987; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1997a; Galan y Vecino, 1997; McGahan y Porter, 1997, Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; González, 2000 y Camisón, 2001). Las principales conclusiones de estos trabajos indican en forma resumida que el éxito competitivo depende del efecto industria y el efecto empresa; como se mencionó anteriormente, es importante señalar que un gran número de estos autores reconoce una mayor relevancia al efecto empresa (Cubbin y Geroski, 1987; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996;

Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1997; Galán y Vecino, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; González, 2000 y Camisón, 2001), resultado que ofrece un apoyo empírico sólido a la teoría de recursos y capacidades como marco de referencia para el estudio de las diferencias de éxito entre empresas.

2.4.1 Los Recursos y Capacidades como fuente de Ventaja Competitiva.

Como se señaló en puntos anteriores, la Teoría de Recursos y Capacidades o la Visión Basada en Recursos, como lo indican otros autores, sostiene que el éxito competitivo de las empresas depende de los recursos que ésta posea y de la capacidad que tenga para gestionarlos. Este modelo supone que las empresas adquieren distintos recursos y desarrollan capacidades exclusivas, por tanto, no todas las empresas que compiten en una industria tienen los mismos recursos y capacidades, además se considera que los recursos pueden carecer de la movilidad esperada y que las diferencias de éstos constituyen la base de la ventaja competitiva. (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2004)

Enfatizando la importancia de los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva, Barney (1991) desarrolló un modelo teórico en el cual indica que no todos los recursos tienen el potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenible para la empresa; para alcanzar dicho potencial los recursos de la empresa deben contar con cuatro atributos:

1. Debe ser *valioso*: en ese sentido debe explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno; con lo cual se crea valor para el cliente. Es decir, los recursos y capacidades son valiosos cuando permiten a una empresa formular e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad.
2. Debe ser *raro*: es decir que pocos competidores o ninguno cuentan con ellas. Cuando los recursos y capacidades entre empresas competidoras son comunes y corrientes, es decir, no son raros se puede decir que existe una igualdad competitiva; la ventaja surge únicamente cuando son distintas.

3. Debe ser difícil de *imitar*: Si un recurso o capacidad es valioso y raro, es una fuente de ventaja competitiva. Pero mientras más difícil y costoso sea para los competidores imitarlo, es más probable que permita alcanzar una ventaja competitiva sustentable. Los recursos tienden a ser difíciles de imitar cuando son únicos por ejemplo si se cuenta con una ubicación excelente, con tecnología patentada o personal inusualmente talentosa y motivada, cuando se desarrollan con el tiempo de forma difícil de imitar como una marca reconocida, dominio de alguna tecnología compleja, una red global de distribuidores y cuando son muy costosas para implementar. La imitación también es difícil en recursos que reflejan un elevado nivel de complejidad social como la cultura de la empresa, relaciones interpersonales entre los miembros o relaciones de confianza con los clientes o proveedores. (Thompson et al., 2012)
4. Deber ser *insustituibles*: Es decir, los recursos o capacidades no deben tener sustitutos o equivalentes estratégicos. Dos recursos valiosos de la empresa son equivalentes en términos estratégicos cuando ésta puede explotar uno u otro por separado para aplicar las mismas estrategias. (Barney, 1991)

En conclusión, para desarrollar una ventaja competitiva sostenible es necesario contar con recursos y capacidades que sean valiosas, raras o escasas, difíciles de imitar e insustituibles. Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) cuando los recursos y capacidades cumplen con estos cuatro criterios se convierten en lo que se denomina: competencias centrales; las cuales se consideran los activos estratégicos o “las joyas de la corona” de la compañía, es decir son todas las actividades que ésta realiza de manera excelente en comparación con sus rivales y que le permiten agregar valor a sus productos o servicios a lo largo de mucho tiempo.

Prahalad y Hamel (1990) fueron los primeros en utilizar el término “*core competence*” o *competencias centrales*, para describir los recursos y capacidades estratégicas que debe poseer una empresa. Estos autores manifiestan que la

competitividad de una empresa en el corto plazo se deriva de los atributos de precio y rendimiento de sus productos actuales, a largo plazo, en cambio, la competitividad se deriva de la capacidad de construir, a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias centrales (core competences) que pueden generar productos imprevistos. Las verdaderas fuentes de ventaja competitiva se encuentran en la capacidad de gestión, en habilidades de producción y en competencias que permiten a las empresas de manera individual, adaptarse más rápidamente a las cambiantes oportunidades del entorno.

Con un enfoque similar, Robert Grant, por su parte, en su artículo “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, también identificó las características que deben contar los recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva. Indica que los recursos y capacidades importantes son aquellos que cuentan con el potencial para generar grandes beneficios (flujos) para la empresa que los posee. Esto depende primero del *establecimiento* de una ventaja competitiva, y segundo, del *mantenimiento* de esta ventaja y la apropiación de los beneficios generados por ella. (Grant, 2010)

Por un lado, para el *establecimiento* de una ventaja competitiva, el autor menciona que, para que un recurso o una capacidad permitan alcanzar una ventaja competitiva se deben dar dos condiciones:

- *Escasez*. Si un recurso o capacidad excede en un sector, puede que sea primordial para competir, pero no aportará una base suficiente para obtener una ventaja competitiva.
- *Relevancia*. Un recurso o capacidad debe ser importante para los factores clave de éxito en el mercado.

En segundo lugar, para el *mantenimiento* de la ventaja competitiva Grant (2010) indica que una vez establecida, la ventaja competitiva tiende a desgastarse; por lo tanto, existen tres características de los recursos y capacidades que determinan la sostenibilidad de dicha ventaja competitiva.

- *Durabilidad*: Cuanto mayor sea la duración de un recurso, mayor será su capacidad para lograr una ventaja competitiva a largo plazo. El rápido cambio tecnológico acorta la vida útil de la mayoría de los recursos, incluyendo los bienes de equipo y las tecnologías propias; por otro lado, las marcas pueden ser más resistentes al paso del tiempo.
- *Transferibilidad*: La imitación competitiva debilita la ventaja competitiva. Si los recursos y capacidades son transferibles implica pueden ser comprados y vendidos, por tanto, cualquier ventaja competitiva no perdurará. Otros recursos y la mayoría de las capacidades no son difíciles de transferir ya sea porque son específicos de la empresa, o porque su valor se devalúa si se transfieren, por ende, los recursos y capacidades deben ser difíciles de transferir para mantener una ventaja competitiva.
- *Replicabilidad*: Si una empresa no puede comprar un recurso o una capacidad debe construirlos, por ejemplo, en el comercio minorista, las ventajas competitivas que se derivan de la distribución del espacio en la tienda, la tecnología en el punto de venta, promociones, etc. son fáciles de observar y de replicar; pero las capacidades que se derivan de complejas rutinas organizativas son más difíciles de copiar.
- *Apropiación de los beneficios de la ventaja competitiva*: Normalmente los beneficios generados por los recursos y capacidades los obtienen los propietarios, sin embargo, esta propiedad no siempre es clara. Muchas veces existe la pregunta ¿Son las capacidades organizacionales propiedad de los empleados que prestan sus habilidades y esfuerzo, o de la empresa que proporciona los procesos y la cultura?, por tanto, es necesario que la empresa llegue a un acuerdo con sus miembros sobre la manera de dividir los beneficios generados. (Grant, 2010)

2.4.2 Ventaja Competitiva en las Mipymes.

Los aportes teóricos mencionados hasta el momento, en resumen, identifican las principales características que las organizaciones deben cumplir para alcanzar una ventaja competitiva. La presente investigación busca identificar estos factores, pero

enfocándose en la realidad de un sector Mipymes; basados en la teoría de Recursos y Capacidades como marco de referencia. A continuación, se realiza una exploración un poco más específica sobre la literatura orientada en los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.4.2.1 Definición de Mipymes.

Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas por sus siglas Mipymes, constituyen un eje fundamental en el desarrollo de muchas economías, generando empleo y mejorando la calidad de vida de muchos emprendedores. Para definir de manera específica el concepto de Mipymes, en varios países de América Latina se utilizan algunos indicadores como: el número de trabajadores, niveles de ingreso, entre otros; lo cual ha generado que existan debates sobre cómo definir a éste sector.

Según Araque (2015) para dar una solución a este aspecto, la Resolución de la Comunidad Andina (CAN) N° 1260, del 21 de agosto de 2009, presenta una clasificación de las empresas, la cual ha constituido un referente estándar al momento de realizar estudios comparativos. Dependencias públicas ecuatorianas como la Superintendencia de Compañías y Valores, o el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) han utilizado dicha Resolución como un referente al momento de generar bases de datos empresariales como por ejemplo el Directorio de Empresas y Establecimientos.

De acuerdo a esta Resolución se considera como *microempresa* a aquella que cuenta con 1 a 9 trabajadores y factura un valor de \$ 1 a \$ 100.000 por ventas al año. Se clasifica como *pequeña empresa* a la que tiene de 10 a 49 trabajadores y sus ventas anuales son desde \$ 100.001 a \$1'000.000. *Mediana empresa*, por su parte, se considera cuando posee de 50 a 199 trabajadores y sus ventas anuales son desde \$ 1'000.001 a \$ 5'000.000; y *gran empresa* es aquella que cuenta con más de 200 trabajadores y factura desde \$5'000.001 al año. (Araque , 2015)

De forma complementaria, se puede mencionar que, en el Ecuador según el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYMES) es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría conforme al Reglamento de dicho Código.

En lo referente a la clasificación de las MIPYMES, el Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), en su Art.106 señala lo siguiente:

Art. 106.- Clasificación de las MIPYMES. -

Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

2.4.2.2 Las Mipymes en el Ecuador.

Como se mencionó anteriormente, las Mipymes en el Ecuador desempeñan un rol esencial tanto en el desarrollo de actividades productivas como en la generación de fuentes de trabajo. Según el Censo Nacional Económico 2010, del total de

empresas que existen en el país, el 95,4% son microempresas, 3,8% son pequeñas empresas, 0,6% son medianas, pero únicamente sólo el 0,2% son grandes empresa, lo que refleja la gran importancia que tienen las Mipymes en el desarrollo económico. En lo referente al mercado laboral, las cifras también son muy importantes, en donde, tres de cada cuatro empleos que existen son generados por este tipo de empresas; un 44% genera la microempresa, 17% la pequeña empresa y 14% la mediana empresa. (Arguello, 2015)

Araque (2015) señala que las Mipymes ecuatorianas son muy importantes en la estructura y el funcionamiento del tejido productivo nacional; ya que según los datos del mismo Censo Nacional Económico 99 de cada 100 empresas se califica como Mipyme, lo cual indica que el futuro de la producción y comercialización de bienes y servicios estará en manos este sector; además se menciona que el 54% de las mipyme se dedican a actividades de comercio; el 36% se enfoca en el sector servicios y el 10% a la industria manufacturera. En lo referente a la relevancia productiva, las Mipyme realizan una enorme contribución a la dinamización de la economía ya que, aproximadamente de cada \$ 100 de ingresos por ventas de bienes y/o servicios en el país, \$ 63 son producidos por las mipymes.

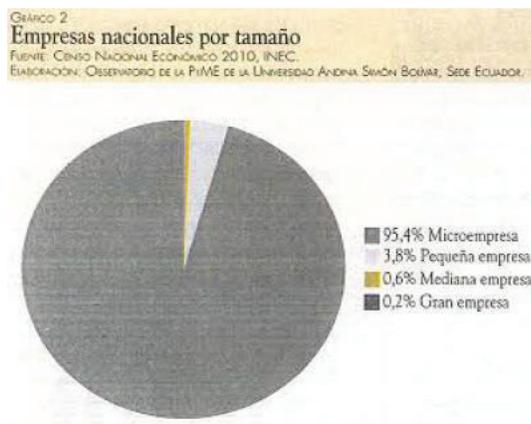


Figura 3. Empresas Nacionales por tamaño

Fuente: Araque, W. (2015). Caracterización de Pyme Ecuatoriana. *Revista Gestión*, pag.66.

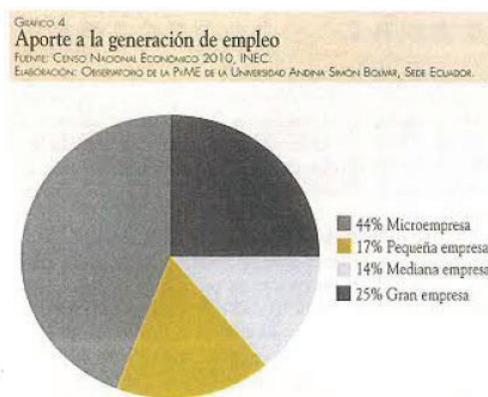


Figura 4. Aporte de las Mipymes ecuatorianas a la generación de empleo.
Fuente: Araque, W. (2015). Caracterización de Pyme Ecuatoriana. *Revista Gestión*, pag.66.

En lo referente a servicios, los subsectores que se destacan son los dedicados a actividades de enseñanza, alojamiento y servicio de comidas; por otro lado en el sector comercio es importante señalar que el subsector de comercio al por menor es el que mayor incidencia tiene en la generación de empleo con un 27% del total de trabajadores. (Arguello, 2015)

Otro aspecto que es necesario recalcar es sobre el tamaño de nuevas empresas que nacen por emprendimientos, en donde el 99% de nuevos emprendimientos surgen con el tamaño de microempresas y registran una generación de empleo promedio de dos trabajadores por negocio. En lo referente a la orientación del emprendimiento desde el punto de vista de actividades productivas, se puede indicar que cerca de 92 de cada 100 nuevos negocios se tienden a concentrar en dos sectores: 53% se dedican al comercio y el 39% a servicios; el restante 8% de las iniciativas emprendedoras se enfocan en actividades manufactureras. (Araque, 2015; Arguello, 2015)

Al analizar el comportamiento del emprendedor en el Ecuador, se puede mencionar que, al momento de iniciar un emprendimiento, las principales actividades que se escogen son: el comercio al por mayor y menor; reparación de automotores y motocicletas con 50.048 nuevos emprendimientos; 14.712 nuevas iniciativas enfocadas en actividades de alojamiento y servicios de comida; en industrias

manufactureras, 7.535 emprendimientos y 5.303 emprendimientos en actividades de comunicación e información. Por otro lado, la inversión financiera que se debe realizar para llevar a cabo actividades productivas asciende a un valor promedio de USD 2.218 y para financiar la adquisición de activos fijos el valor es de USD 5.071 promedio. Cabe recalcar que los sectores con mayor cantidad de emprendimientos: comercio al por mayor y menor, reparación de automotores y servicios de alojamiento y comida se ubican dentro del grupo de menor cantidad de inversión inicial necesitan. (Araque, Emprendimiento en Ecuador, 2015)

De manera complementaria es importante indicar que en un estudio realizado por Alfonso Troya en el año 2008 se presenta la realidad de la planeación estratégica en la empresa ecuatoriana. En dicha investigación se indica que el 95% de las empresas encuestadas considera a la planeación estratégica como una herramienta gerencial, pero un 61% a pesar de considerarla útil, manifiesta que no utiliza esta herramienta. Además, se indica que su uso está relacionado con el tamaño del negocio, en donde, el 83% de las empresas grandes realiza planeación estratégica, mientras que el 36% de las pymes y el 35% de las microempresas la utilizan.

La utilización de planeación estratégica en las empresas no solo está en función de su tamaño, también influye su localización; en donde, del total de las empresas que si emplean esta herramienta el 41% son empresas con sede en Guayaquil, y el 41,6% se encuentran en Quito, en el resto de ciudades la participación es mínima. Por tanto, se señalaría que existe una cultura gerencial más fuerte en ciudades más grandes influida además por las exigencias de organizaciones vinculadas al mundo empresarial como organismos de control gubernamental, instituciones financieras. (Troya Jaramillo, 2009)

Por otro lado, de las empresas que no han realizado un proceso de planeación estratégica, se identifican los siguientes factores para no utilizarla:

- el *tamaño* del negocio: en las empresas más pequeñas el trabajo del gerente se centra más en tareas operativas lo que dificulta la búsqueda y análisis de información relevante para este proceso.
- La *actitud* del gerente: se refiere a sus costumbres y hábitos, algunos gerentes se ven poco interesados en utilizar la planeación estratégica, especialmente por las dificultades que se pueden presentar al momento de ejecutar cambios en la empresa.
- La *naturaleza del negocio*: en el caso de empresas que dependen mucho de decisiones externas como el caso de distribuidores o proveedores de líneas muy específicas, cuyo giro de negocio es producto de otras operaciones. Por ejemplo, algunos negocios que funcionan en base a la especulación, aprovechan las oportunidades del momento que se presentan en el mercado, por lo tanto, no cabe la idea de implementar un plan estratégico.
- *Ignorancia*: algunos encuestados reconocieron abiertamente desconocer la planeación estratégica como herramienta gerencial.
- *Factor económico*: las pequeñas empresas consideran que los recursos que demanda realizar este proceso se pueden utilizar en actividades operativas consideradas más importantes.
- *Tiempo*: considerado un factor importante ya que los empresarios indican que no cuentan con tiempo para realizar las actividades que conllevaría el proceso.
- *No necesidad*: algunas empresas encuestadas indicaron que la planeación estratégica no agrega valor y no justifica el tiempo y los recursos empleados en su formulación. (Troya Jaramillo, 2009)

De estos factores, lo más importantes señalados como las principales razones para no planificar son el tamaño de la empresa y la actitud de la gerencia con un 19% cada uno, de ahí el resto de factores como la ignorancia tienen un 15%, la naturaleza del negocio un 11%, el factor económico un 11%, no es necesario con un 7% y el tiempo con un 5%. Algo muy importante a mencionar es que a las empresas que no realizan planeación estratégica, principalmente Mipymes, se les consultó de qué manera proyectan el futuro de su negocio, dentro de los resultados

más importantes son: con un 36% las empresas respondieron que realizan un *análisis de oferta y demanda*, es decir proyectan sus ventas en base a información obtenida de sus clientes y del mercado en general; un 17,8% realizan un *análisis estadístico*, en donde se identifican potenciales clientes en base a datos históricos o contratación de estudios de mercado, realizan presupuestos en base a los inventarios de años pasados para pronosticar las tendencias del mercado; el 13,3% de las empresas *no proyectan* ya que sostienen que existe un crecimiento lento del mercado experimentando muy pocos cambios y que la base para conseguir clientes son los contactos, las amistades y las recomendaciones (Troya Jaramillo, 2009)

2.4.3 Factores de Éxito Competitivo en las Mipymes

Las Mipymes al constituir un pilar fundamental en la economía de un país, es muy importante fomentar su desarrollo y crecimiento, con el fin de que puedan ser más competitivas y así garantizar la generación de empleo y riqueza que provee este sector. Para esto es necesario identificar cuáles han sido las características de los negocios que han tenido excelentes resultados y entender cómo han logrado posicionarse de forma competitiva en determinado mercado, con el fin de que otras empresas puedan reproducir dichos elementos y obtener mejores beneficios.

Por tanto, es necesario identificar los factores que permiten alcanzar una ventaja competitiva o éxito competitivo el cual se entiende como la capacidad para alcanzar dicha posición competitiva favorable, es decir contar con características distintivas que diferencien a una empresa del resto de sus competidores. Como se indicó en párrafos anteriores, se utilizará la Teoría de Recursos y Capacidades como marco integrador, el cual resalta que el origen de una ventaja competitiva sostenible se encuentra al interior de la propia empresa y no en el sector industrial al que pertenece (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991)

Tomando como referencia lo mencionado en el párrafo anterior, existen algunos estudios que identifican los factores de éxito internos que se consideran para alcanzar una ventaja competitiva, por ejemplo, aspectos como la estructura y el

cambio organizativo (Feigenbaum y Karnani, 1991), la gestión de los recursos humanos (Bacon et al., 1996), la innovación y los recursos tecnológicos (Hitt et al., 2004). Y de manera más específica, los trabajos de Álvarez y García (1996), Camisón (1997) y Gadenne (1998) demuestran que estos factores tienen una especial relevancia para las Mipymes. (Maeztu, 2008)

Aragón y Rubio (2002) mencionan que es muy importante identificar los aspectos que se deben medir para poder delimitar con precisión el concepto de éxito competitivo. Por un lado, mencionan que los investigadores aún no han sido capaces de identificar un indicador válido y generalizable para medir el éxito empresarial, sin embargo, existen varios trabajos que resaltan ciertas variables cualitativas, pero existe una inclinación en la literatura hacia la utilización de indicadores cuantitativos. Por otro lado, indican que las principales coincidencias de los trabajos que analizan las pymes que se presentan en la siguiente tabla, manifiestan que las ventajas competitivas se sustentan en la gestión de sus recursos tangibles, intangibles y humanos, así como de sus capacidades.

Principales factores de éxito competitivo	
Factores resaltados	Autores
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992;
Capacidades directivas	Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf,
Capacidades de marketing	1995; Wijewardena y Cooray, 1995;
Calidad	Luk, 1996; Álvarez y García, 1996;
Innovación	Puig, 1996; Camisón, 1997; Gaden-
Recursos tecnológicos	ne, 1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> ,
Sistemas de información	1999; European Foundation for
Adecuada gestión financiera	Quality Management, 2000; Llopis,
Valores culturales	2000; Monfort, 2000; Warren y
Estructura organizativa	Hutchinson, 2000; Donrrosoro <i>et</i>
Know How	<i>al.</i> , 2001

Figura 5. Principales factores de éxito competitivo.

Fuente: Aragón, A & Rubio A. (2002); Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme; *Cuadernos de Gestión*, pg. 49-63.

Haciendo referencia a la gestión financiera, el éxito de empresas pequeñas puede ser medido bajo criterios financieros y no financieros, las medidas tradicionales de

éxito en los negocios se han basado ya sea en el número de empleados o el desempeño financiero, tales como rentabilidad o retorno de la inversión. Para las empresas que consideran estas mediciones financieras, como medida de éxito, es necesario incrementar dicho resultado para evidenciar el crecimiento empresarial. Como Salón y Fulshaw (1993) afirman, las medidas más evidentes de éxito son la rentabilidad y el crecimiento; estos indicadores de rendimiento han sido en general muy populares debido a la facilidad con la que pueden ser administrados y aplicados. Por tanto este tipo de indicadores son los más utilizados, en donde la adecuada gestión financiera es uno de los principales factores de éxito (Brown & Walker, 2004).

En cuanto a los recursos humanos, Pfeffer (1994) indica que para alcanzar una ventaja competitiva a través de las personas es necesario cambiar la forma de pensar acerca del personal, es decir, hay que dejar de considerarlo como un costo que se tiene que minimizar o evitar y más bien verlo como una potencial fuente de ventaja estratégica. Los conocimientos y habilidades de los trabajadores son vitales para la continuidad de las empresas, debido a que las fuentes tradicionales como la tecnología, los recursos financieros, economías de escala, etc., cada vez ejercen menos poder; además a nivel Mipyme para conseguir éxito competitivo se requiere de una mano de obra altamente motivada, calificada y satisfecha (Maeztu, 2008)

También se considera como un factor importante para el crecimiento de una pequeña empresa, las competencias o capacidades que posea el gerente o propietario, es decir su, orientación emprendedora, habilidades de planeación y lo bien que manejan los recursos disponibles para sus negocios. Mazzarol, Reboud, y Soutar (2009) señalan que uno de los primeros investigadores a tener en cuenta la importancia de la orientación emprendedora del propietario-gerente era Penrose (1959), que estableció una distinción entre las competencias directivas o gerenciales (managerial competence) y las competencias emprendedoras (entrepreneurial competence); el primero centrado en la eficiencia y el mantenimiento del statu quo y el segundo centrado en la capacidad de asumir riesgos y la maximización de beneficios a través de la búsqueda de oportunidades.

Penrose (1959) señaló las empresas, independientemente de su tamaño, podría tener cualquiera de estas orientaciones, y que muchas empresas más pequeñas, a menudo de propiedad familiar, era más probable que tuvieran una orientación gerencial, en lugar de orientación emprendedora.

Conjuntamente con la capacidad directiva, Yusuf (1995) menciona a los factores de marketing como componentes para alcanzar una ventaja competitiva; especialmente lo relacionado a la localización del negocio, el mercado, el tamaño de la demanda, y la habilidad que se posea en realizar promociones de ventas. En el caso de las pymes de éxito, éstas suelen estar dirigidas por personas con gran experiencia, con gran conocimiento del mercado; además cuentan con características relacionadas con las capacidades de marketing, como la negociación con proveedores y su orientación hacia los clientes. (Aragón Sánchez & Rubio, 2002)

El factor calidad también es considerado un aspecto importante, para las pymes la cultura de atención al cliente, el ofrecer de productos y servicios de calidad son necesarios para alcanzar el éxito competitivo (Donrrosoro et al., 2001). La innovación se considera otro de los factores claves para alcanzar el éxito; determinando mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión (Donrrosoro et al., 2001).

Otros aspectos fundamentales como la inversión en tecnología, mantenimiento de buenos estándares financieros, la existencia de fuertes valores culturales compartidos por todos los individuos que forman la empresa, la estructura organizacional descentralizada y sistemas de información rápidos, sencillos y prácticos, constituyen otros factores importantes para el éxito. (Aragón Sánchez & Rubio, 2002).

3 METODOLOGÍA

A continuación, se expone la metodología del trabajo empírico realizado, iniciando con la presentación de la hipótesis de la investigación para después presentar información relacionada con la estructura de la muestra, técnicas de obtención de datos, el proceso de selección de variables y demás aspectos que forman parte del proceso metodológico utilizado.

3.1 Aspectos Metodológicos.

La presente investigación utilizará el método genérico hipotético deductivo, según Bernal (2010) 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.

Además, se ubica dentro del método específico: no experimental, descriptivo ya que consiste en describir y analizar una determinada situación o fenómeno, De acuerdo con este autor en los estudios descriptivos se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos y características de un objeto de estudio.

La población seleccionada para el presente estudio está formada por las bodegas mayoristas que se encuentran localizadas en el cantón Rumiñahui, en donde la mayoría de ellas se encuentran en la parroquia de Sangolquí.

La recopilación de la información se efectuará mediante la realización de una encuesta estructurada con preguntas cerradas dirigidas a los propietarios de los negocios, esto como fuente primaria de información. En lo referente a fuentes secundarias, se recurrirá a bibliografía sobre administración, planificación estratégica, ventaja competitiva, publicaciones académicas y material digital disponible en internet, para el desarrollo del sustento teórico.

Para analizar los datos capturados se recurrirá a herramientas estadísticas que permitirán el procesamiento de la información; para agrupar los datos se utilizará distribución de frecuencias y representaciones gráficas como histogramas, polígonos de frecuencia y gráficas de pie o de barras.

3.2 Hipótesis de la investigación

Para desarrollar la hipótesis de la investigación se realizó una exploración teórica abordando la literatura administrativa relacionada con el tema; en primer lugar se hizo referencia a elementos específicos que forman parte de la administración estratégica los cuales pueden ser utilizados como herramientas para el análisis estratégico, en segundo lugar, la investigación se centró en recorrer los elementos teóricos relacionados al análisis interno de una organización, más específicamente, en la Visión Basada en Recursos o también conocida como la Teoría de Recursos y Capacidades el cual sirvió como marco integrador para el presente estudio; y basado en este marco de referencia, por último se realizó un recorrido sobre los principales factores determinantes del éxito competitivo pero orientándose en la realidad de las pequeñas y medianas empresas, en las cuales está enfocada el presente estudio y sirvieron como elementos para el planteamiento de la siguiente hipótesis:

H1: El éxito competitivo de los negocios mayoristas de consumo masivo del cantón Rumiñahui depende de la formación del propietario, de los recursos financieros de la empresa, de la gestión de los recursos humanos, de la capacidad directiva del empresario, de la capacidad de marketing y de los recursos tecnológicos e innovación.

Para el contraste de la hipótesis planteada, es necesario indicar los constructos que forman parte de la misma y son: el éxito competitivo (variable dependiente) y los recursos financieros, la gestión de los recursos humanos, la capacidad directiva del

propietario, las capacidades de marketing, y los recursos tecnológicos. (variables independientes)

A continuación, se presenta un resumen de los principales elementos teóricos que llevaron a la construcción de la hipótesis de la investigación y que fueron desarrollados de manera más amplia en el capítulo anterior.

Cuando se hace referencia a determinar los factores que pueden permitir a una empresa alcanzar el éxito competitivo, Aragón y Rubio (2002) mencionan que son muchas las investigaciones que centran su atención en éste aspecto, (Schamalensee, 1985; Cubbin y Geroski, 1987; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1997a; Galan y Vecino, 1997; McGahan y Porter, 1997, Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; Gonzalez, 2000 y Camisón, 2001). Las principales conclusiones de estos trabajos indican en forma resumida que el éxito competitivo depende del efecto industria y el efecto empresa; es importante señalar que un gran número de estos autores reconoce una mayor relevancia al efecto empresa (Cubbin y Geroski, 1987; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1997; Galan y Vecino, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; Gonzalez, 2000 y Camisón, 2001), resultado que ofrece un apoyo empírico sólido a la teoría de recursos y capacidades como marco de referencia para el estudio de las diferencias de éxito entre empresas, la teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1996; Barney, 1991) sostiene que el éxito competitivo de las empresas depende de los recursos tangibles, intangibles y humanos que ésta posea y de la capacidad que tenga para gestionarlos.

Basado en la Visión Basada en Recursos, Aragón y Rubio (2002) también menciona que dentro de los principales factores para el éxito competitivo se pueden resaltar los siguientes factores: adecuada gestión financiera e indicadores de rentabilidad económica, gestión de los recursos humanos, de las capacidades directivas del gerente, de las capacidades de marketing, de la calidad e innovación, de los recursos tecnológicos, entre otros.

Dentro de estos aspectos, uno de los indicadores más utilizados es el de rentabilidad económica, en donde la adecuada gestión financiera es uno de los principales factores de éxito. En lo referente a la gestión de recursos humanos, los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo laboran son factores cada vez más vitales para las empresas (Pfeffer, 1994). La capacidad del directivo para gestionar la empresa, la habilidad de obtener y emplear recursos de manera efectiva constituye un factor de éxito importante (Yusuf, 1995), en el caso de las pymes de éxito, éstas suelen estar dirigidas por personas con gran experiencia, con gran conocimiento del mercado; además cuentan con características relacionadas con las capacidades de marketing, como la negociación con proveedores y su orientación hacia los clientes. (Aragón Sánchez & Rubio, 2002)

La calidad se considera un factor para alcanzar una ventaja competitiva y para las pequeñas y medianas empresas aspectos como la atención al cliente, ofrecer productos y servicios de calidad y el tomar en cuenta aspectos que fomenten la innovación, ya sea a nivel de proceso productivo o a nivel de gestión. (Donrosoro et al., 2001)

En base a lo expuesto anteriormente se propone la siguiente hipótesis:

H1: El éxito competitivo de los negocios mayoristas de consumo masivo del cantón Rumiñahui depende de la formación del propietario, de los recursos financieros de la empresa, de la gestión de los recursos humanos, de la capacidad directiva del empresario, de la capacidad de marketing y de los recursos tecnológicos e innovación.

3.3 Variables de estudio y Diseño del cuestionario

Como se mencionó anteriormente, para el contraste de la hipótesis planteada, es necesario contar con información relativa a la formación del propietario, los recursos

financieros, la gestión de los recursos humanos, las capacidades de marketing y el desarrollo de innovaciones (variables independientes).

Para conseguir la información de las variables se procedió a diseñar un cuestionario dirigido al propietario del negocio mayorista; con la utilización de este instrumento se buscó obtener de la manera más precisa la información requerida para alcanzar los objetivos de la investigación.

Es importante señalar que, para diseñar adecuadamente el cuestionario, se realizó una revisión de trabajos empíricos enfocados en la realidad Mipyme y en análisis estratégico; además se tuvieron a cabo reuniones con algunos propietarios de los negocios mayoristas de Sangolquí, gracias a ello, se pudo afinar algunos aspectos, especialmente en el contenido de algunas preguntas y así evitar errores de interpretación, también se pudo incluir detalles importantes que permitirá ampliar, de mejor manera, la caracterización de este tipo de negocios.

La técnica de recolección de información fue una encuesta personal, empleando como sustento un cuestionario cerrado dirigido al propietario/a del negocio; el contenido del cuestionario se encuentra en el ANEXO A, y está constituido por siete bloques y consta de 4 preguntas, las cuales se enfocan en las variables objeto de estudio tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Estructura general del cuestionario

BLOQUES	TEMAS	No. DE PREGUNTA
1	DATOS GENERALES	1,2,3,4,5,6,7
2	ENTORNO COMPETITIVO	8,9,10,11,12
3	RECURSOS FINANCIEROS Y RECURSOS FÍSICOS	13,14,15,16,17
4	RECURSOS HUMANOS	18,19,20,21
5	CAPACIDAD DIRECTIVA, ADMINISTRATIVA Y DE FINANCIAMIENTO	22,23, 24,25,26,27,28,29
6	CAPACIDAD DE MARKETING	30,31,32,33,34,35,36,37,38,39
7	RECURSOS TECNOLÓGICOS, INNOVACIÓN	40,41,42,43

Fuente: Marco teórico

Elaborado por: El autor

En la primera parte se solicita información general del negocio tal como los años de funcionamiento, edad y género del propietario, forma de constitución mercantil, la motivación del empresario para iniciar su propio negocio y la formación o nivel de estudios del propietario y la tendencia de las ventas. El segundo bloque se enfoca en examinar aspectos del entorno competitivo, de forma más específica, se hace referencia a las cinco fuerzas de Porter (2009), el cual fue desarrollado anteriormente en el marco teórico, en donde se analiza la industria en la cual se desenvuelve el negocio.

El tercer bloque se centra en los recursos financieros y físicos que posee el negocio, en este apartado se realizan preguntas referentes a la ubicación, espacio dentro del local, niveles de inventario, capital de trabajo y niveles de liquidez para realizar compras al contado a proveedores. Los recursos humanos son abordados en la cuarta parte del cuestionario; aquí se solicita información sobre el número de empleados, tanto fijos como temporales, sobre si utiliza o no herramientas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación en la gestión del talento humano; también se ha incluido información sobre el nivel de rotación de los empleados, sobre el grado de sugerencias que aportan los empleados y el nivel de conocimientos y habilidades requeridos.

Las capacidades directivas, administrativas y de financiamiento son tratadas en la quinta parte del cuestionario, en donde, se realizan preguntas sobre la existencia o no de una planeación formal, sobre acuerdos, asociaciones o alianzas con otras empresas, si son obligados a llevar contabilidad por parte del organismo tributario de control. En este también se hace referencia a la orientación estratégica del negocio, para esto se utilizó la tipología de estrategias propuestas por Miles, Snow, Meyer, y Coleman (1978) los cuales indican que existen tres tipos estratégicos de organizaciones: las exploradoras, las analizadoras y las defensivas; esta clasificación se basa en la actitud que tienen las empresas hacia el grado de innovación de los productos o servicios que ofrecen. En lo que respecta a la estructura de financiamiento, se solicita información sobre el porcentaje de las ventas y compras mensuales que son realizadas al contado y a crédito, además del

grado de importancia que han tenido diferentes fuentes de financiamiento al momento de emprender y para solventar actividades del giro actual del negocio.

En el bloque 6 se aborda lo referente a la capacidad de marketing, aquí se solicita información sobre la importancia de diferentes tipos de clientes para el negocio, sobre el peso que tienen diferentes categorías de productos sobre el total de ventas mensuales; también sobre la rentabilidad de cada una de las categorías de productos y, por último, aspectos sobre el posicionamiento, reputación, calidad de los productos que se ofrecen, sobre el uso de estrategias de publicidad y promoción.

Los recursos tecnológicos e innovación, por último, son tratados en la parte 7 del cuestionario, en donde, se hace referencia al uso de correo electrónico para actividades del negocio, existencia de página web, uso de banca electrónica, publicidad por internet, utilización de redes sociales, pago de impuestos en línea, si cuentan con software de facturación o contabilidad y sobre aspectos de innovación en procesos internos del negocio.

3.4 Muestra y obtención de datos

La población seleccionada para realizar el contraste de la hipótesis se encuentra conformada por los negocios mayoristas que se encuentran ubicados en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha y que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo hacia los clientes minoristas y a consumidores finales.

Para obtener la información relacionada al número de bodegas mayoristas que se encuentran en el cantón, se acudió al Gobierno Municipal de Rumiñahui; luego de realizar el trámite correspondiente a través de la Dirección Financiera, se pudo acceder al Catastro de Patentes de acuerdo a actividad económica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui (GADMUR); el cual contiene

información general tal como el nombre del propietario del negocio, dirección actual y actividad económica.

Al analizar detalladamente la información, se pudo observar algunos inconvenientes, uno de ellos fue que no existía un criterio unificado para clasificar la actividad económica especialmente para este tipo de negocios; es decir, uno se encontraba clasificado dentro de su actividad económica como venta de alimentos, bebidas y tabaco, otro como venta de víveres y otros como venta al por mayor y menor de alimentos, entre otras clasificaciones. Por este motivo, al momento de totalizar los posibles negocios mayoristas, se obtuvo un número muy elevado establecimientos con estas actividades; lo cual no se acercaba a la realidad del sector, ya que en esta categorización se incluye a las tiendas de víveres y detallistas que no forman parte de la investigación.

Con el fin de obtener los datos necesarios, el Catastro de Patentes diferencia a los establecimientos que son obligados a llevar contabilidad y a los que no lo son; bajo este criterio se pudo determinar que existen 17 negocios mayoristas ubicados en todo el cantón, de los cuales 14 se encuentran en Sangolquí.

Con estos antecedentes, se realizó la investigación de campo en la ciudad de Sangolquí, en donde se encuestó a los 14 establecimientos identificados por el Catastro de Patentes del GADMUR, además se decidió encuestar a 14 negocios adicionales que se encuentran en la misma zona comercial con el fin de ampliar los resultados obtenidos. En total se pudo encuestar a 28 microempresarios que se dedican a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo en la principal arteria comercial del cantón Rumihahui cuyos resultados se presentan en el siguiente apartado.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta a los propietarios de los negocios mayoristas de productos de consumo masivo del cantón Rumiñahui, quienes fueron seleccionados en base a los criterios explicados en el capítulo anterior.

La información que se despliega a continuación inicia con datos generales que permiten caracterizar a este tipo de negocios, para luego presentar los detalles relacionados con las variables objeto de estudio.

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

A continuación, se expone un análisis de las principales características de las microempresas dedicadas al comercio al por mayor de productos de consumo masivo ubicadas en el cantón Rumiñahui; para ello se consideran aspectos como los años de funcionamiento del negocio, forma de constitución, edad, género y nivel de estudios del propietario, la principal motivación para iniciar su negocio y la expectativa de ventas para el próximo año.

4.1.1 Años de Funcionamiento y Forma de Constitución.

En lo referente a la antigüedad se puede indicar que no son muchos los negocios que se han puesto en marcha en la última década, es decir el 32% de los encuestados llevan menos de 10 años en funcionamiento, lo cual se podría considerarlos como negocio o microempresas jóvenes; por otro lado, el 68% de las bodegas tienen más de 10 años de antigüedad, lo cual muestra la capacidad de los propietarios para lograr mantenerse en el mercado y se podría llamarlas microempresas maduras.

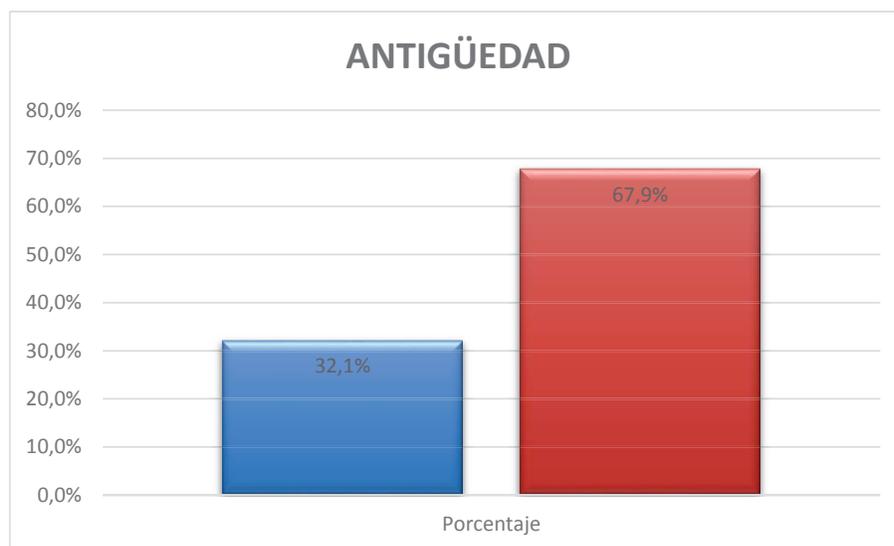


Figura 6. Años de Funcionamiento del Negocio

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Analizando las medidas de tendencia central, se puede indicar que la antigüedad promedio es de 16,2 años, además el 24% del total de encuestados tienen 20 años de funcionamiento lo cual revela la estabilidad y el buen desempeño de estos negocios; es importante mencionar que existen dos microempresas con más de 40 años de existencia, los cuales manifestaron que fueron las primeras bodegas en la ciudad de Sangolquí y que durante muchos años fueron líderes del mercado, en la actualidad se mantienen compitiendo pero no con la importancia de sus años iniciales.

Al examinar la forma de constitución de los negocios se puede indicar que solo el 4% de los encuestados se encuentra constituido como una sociedad mercantil o persona jurídica, lo que significa que la gran mayoría de los negocios (96%) se encuentra funcionando bajo la figura de persona natural. Esto debido principalmente al tamaño de los negocios y a la mayor cantidad de regulaciones y requerimientos que se deberían cumplir con organismos estatales para garantizar su funcionamiento.

4.1.2 Edad y género del propietario.

En lo concerniente a la edad del propietario, se puede afirmar que la gerencia o propiedad de las microempresas está ocupada por personas de mediana edad es decir entre los 41 y 55 años; la edad promedio se encuentra en los 47,3 años, además en la figura se puede apreciar que cerca del 29% son personas jóvenes de hasta cuarenta años; el 57% de los encuestados son personas de mediana edad de hasta 55 años y un 14% son personas maduras mayores a 56 años de edad.

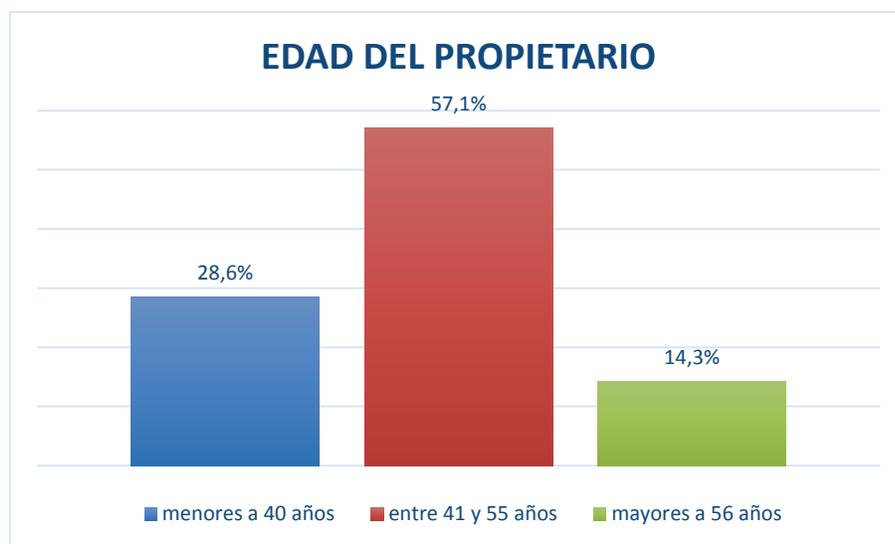


Figura 7. Edad del propietario

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Si se clasifica la edad del propietario según los años de funcionamiento del negocio, se puede apreciar en la tabla 3 que, en los negocios jóvenes, las personas a cargo de hasta 40 años llega hasta el 55%; por otro lado, para las microempresas maduras son propiedad de personas de mediana edad y maduras llegando al 84%.

Tabla 3. Edad del propietario según antigüedad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Edad Propietario	Jóvenes	Mediana edad	Maduros	Total
Antigüedad	Hasta 40 años	de 41 a 55 años	Mayor a 56 años	
Jóvenes (10 años o menos)	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
Maduras (mayor a 10 años)	15,8%	68,4%	15,8%	100,0%

Al analizar el género del propietario, la siguiente figura muestra que en promedio el 57% de las microempresas son dirigidas por hombres, mientras que el 43% son propiedad de mujeres.

**Figura 8. Género del Propietario**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

4.1.3 Nivel de formación académica del propietario.

Uno de los aspectos importantes a analizar es el nivel de estudios de los propietarios; en la figura 9 se puede apreciar que el 68% de encuestados posee educación universitaria, dicho resultado se considera una fortaleza del sector ya que la formación de los responsables de los negocios es signo de mayor formalidad y mejora las posibilidades de desarrollo de estos negocios, por otro lado, el 32% de propietarios cuentan con educación secundaria, adicionalmente se destaca el hecho de que ningún encuestado contó sólo con estudios primarios.

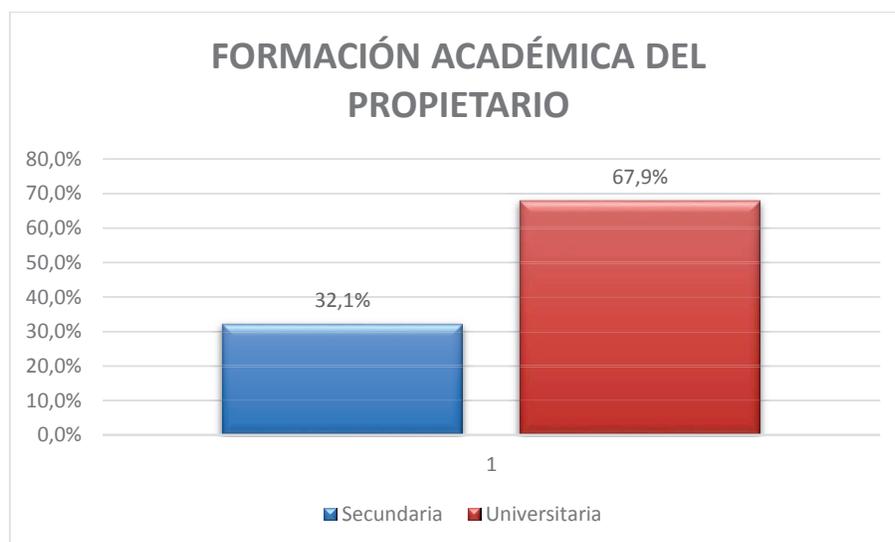


Figura 9. Formación Académica

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

4.1.4 Razones para iniciar su propio negocio.

Dentro de los principales motivos para haber iniciado el negocio, se puede apreciar en la siguiente tabla que un 43% de los encuestados respondió que abrieron su bodega porque encontraron una oportunidad de negocio, después el 21% lo hizo porque deseaba establecer su propio negocio, luego con un 11% manifestaron que iniciaron su negocio por necesidad económica y porque es lo que les gusta hacer; un 7% en cambio tuvo que emprender debido al despido de su último empleo, entre las más destacadas.

Tabla 4. Motivos para iniciar su negocio

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Motivos para iniciar su negocio	Porcentaje
Quería establecer su propio negocio	21,4%
Encontró una oportunidad de negocio	42,9%
Flexibilidad de horario	3,6%
Necesidad económica	10,7%
Es lo que le gusta hacer	10,7%
Para tener un mejor ingreso que como empleado	3,6%
Despido del último empleo	7,1%
Total	100%

De forma complementaria se puede mencionar que un 53% de las microempresas que iniciaron sus actividades por haber encontrado una oportunidad de negocio, tienen más de 10 años de funcionamiento, de manera principal por haberse encontrado con un mercado no tan saturado de competidores.

Tabla 5. Motivación para iniciar su negocio según antigüedad.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Antigüedad	motivación para iniciar su negocio							Total
	su propio negocio	Oportunidad de negocio	Horarios flexibles	Necesidad económica	Es lo que le gusta hacer	mejorar ingresos como emplead	Despido de último empleo	
Jóvenes (hasta 10 años)	33,3%	22,2%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	22,2%	100,0%
Maduras (mayor 10 años)	15,8%	52,6%	0,0%	10,5%	15,8%	5,3%	0,0%	100,0%

En lo referente a las expectativas de ventas para el año 2016 un 79% se siente optimista al manifestar que esperan que las ventas se incrementen en el nuevo período, en cambio un 11% confía en que se mantengan e igualmente un 11% piensa que van a disminuir. Estas expectativas son muy alentadoras considerando

la incertidumbre que hubo durante los últimos meses del año 2015 debido a la reactivación del Volcán Cotopaxi, ya que la ciudad de Sangolquí se encuentra en zona de riesgo ante una posible erupción lo cual podría afectar seriamente la actividad comercial en la zona.



Figura 10. Expectativa de ventas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Para analizar el entorno competitivo se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009), en donde se preguntó a los encuestados que evalúen en una escala de 1 (total desacuerdo) al 5 (total acuerdo) el impacto de cada una de dichas fuerzas en sus negocios, los resultados se pueden apreciar en la siguiente figura.



Figura 11. Entorno Competitivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

La rivalidad actual entre competidores es la fuerza con mayor impacto (4,36), principalmente debido al tipo de bienes que comercializan, los productos de primera necesidad como arroz, azúcar, aceite, etc., son muy sensibles a variaciones de precio y como lo menciona Porter (2009) los competidores tratan de alcanzar una mejor posición recurriendo a guerras de precio, lo cual es característico de este tipo de negocios, en los productos de mayor rotación buscan captar clientes reduciendo sus precios.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores (2,32) es un factor con menor impacto debido a la existencia de barreras de entrada como las necesidades de capital y los costos cambiantes (Porter, 2009); esto se puede evidenciar con el bajo porcentaje de negocios que se han emprendido en los últimos 10 años y se pudo apreciar en la figura 6. Muchos propietarios consideran que es difícil poner en funcionamiento una bodega con el inventario requerido para alcanzar precios competitivos, además mencionan que han existido varios nuevos negocios que han estado en el mercado pocos meses, pero por la falta de clientes y por los elevados costos de arriendo han tenido que cerrar sus puertas.

El poder de negociación de los proveedores (2,04) es un factor con menor impacto debido a la gran cantidad de intermediarios o empresas distribuidoras que comercializan productos de la misma marca, los cuales mejoran sus ofertas a los mayoristas con el fin de lograr su fidelidad; el poder de negociación de los proveedores se incrementa cuando se trata de compañías o fábricas que atienden directamente y tratan de imponer sus condiciones, pero en general los fabricantes y distribuidores buscan colocar su portafolio en este sector debido a la gran afluencia de consumidores.

Según Porter (2009) un grupo de compradores será poderoso si está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, también cuando los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o adquisiciones que realiza. En este caso, el poder de negociación de los clientes se considera que es bajo (1,82), debido a que los negocios venden principalmente a consumidores finales y a tiendas minoristas como se analizará más adelante y no se encuentran concentrados. En el caso de productos sustitutos, existe una muy baja amenaza de que aparezcan negocios que ofrezcan bienes sustitutos a los de primera necesidad lo cual es algo muy positivo para este sector.

4.2 RECURSOS FINANCIEROS Y RECURSOS FÍSICOS

Uno de los factores que se ha considerado a la hora de evaluar el éxito competitivo de los negocios mayoristas es el contar con los recursos necesarios para su desenvolvimiento; en este punto se procede a examinar la adecuada disponibilidad de recursos físicos y especialmente financieros que podrían ser muy importantes para alcanzar una ventaja competitiva.

En primer lugar, se preguntó a los encuestados si la ubicación de sus locales les permite estar cerca de los lugares con mayor afluencia de clientes, ante esto el 64% supo manifestar que estaban totalmente de acuerdo; el 18% se encuentra de acuerdo y un 18% de igual forma, se encuentra neutral, tal como se muestra en la siguiente figura. De acuerdo con el promedio obtenido en la calificación dada por

los propietarios, este se ubica en 4,46 el cual es muy cercano a estar totalmente de acuerdo con la ubicación.

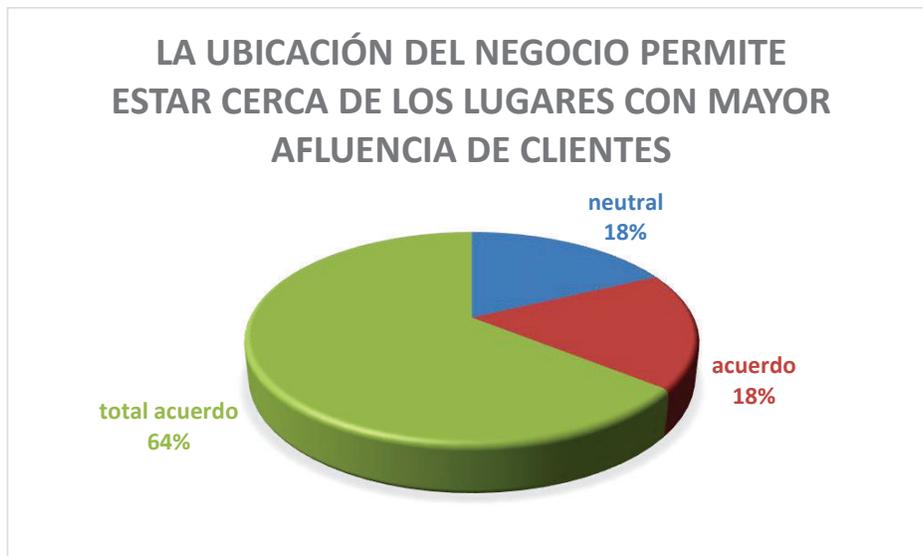


Figura 12. Ubicación del negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Al realizar la investigación de campo en la ciudad de Sangolquí, se pudo apreciar que muchos negocios se encuentran muy próximos unos de otros, en los alrededores del mercado central en donde se realiza la feria de alimentos, frutas y verduras los días jueves y domingos donde hay gran afluencia de personas del sector; por tanto, la ubicación de los negocios en este sector considera un factor esencial.

La percepción que tienen los microempresarios sobre el espacio físico disponible para la atención al público y para el bodegaje de productos también es un aspecto a considerar dentro del análisis de los recursos físicos del sector. Ante esto prácticamente la mitad de los negocios tienen una percepción muy favorable al momento de evaluar sus instalaciones, como se puede observar en la figura 13, el 36% indica estar totalmente de acuerdo con el espacio con el que cuentan, el 14% se encuentra de acuerdo.

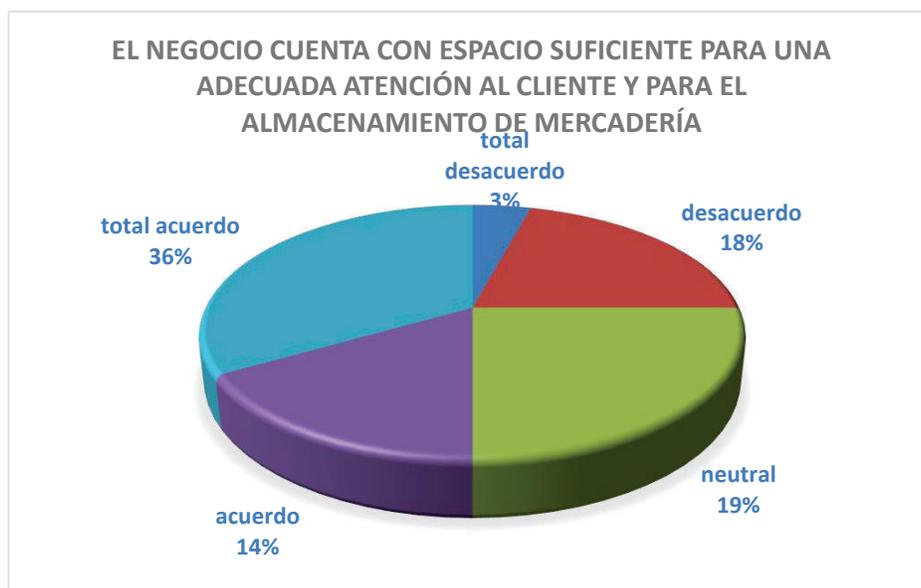


Figura 13. Espacio Físico de las Instalaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

También se puede advertir que un 21% manifiesta no estar conforme con la extensión de su local, según algunos encuestados esto se ha dado porque existe poca cantidad de locales que se encuentren en la zona comercial de influencia con espacio suficiente, además los costos de arriendo son elevados; ante esto, varios propietarios se encuentran en la zona comercial con locales con menor capacidad sorteando los inconvenientes de espacio pero manejando costos fijos por arriendo menores que la competencia.

Continuando con el análisis de recursos y con un enfoque similar al punto anterior, se solicitó a los microempresarios evaluar si el portafolio de productos con el que cuentan les permite satisfacer la demanda de aquellos artículos que solicitan sus clientes.



Figura 14. Percepción del portafolio de productos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

En la figura 14 se observa que el 21% de los encuestados se encuentran totalmente satisfechos con el mix de productos que ofrece, el 29% están de acuerdo, un 36% de encuestados otorga una calificación media y el 17% están en desacuerdo con la pregunta realizada. Estos datos reflejan que la mitad de los negocios no consideran a su portafolio de productos como una fortaleza alta, más bien lo ven como un aspecto a mejorar, algunos empresarios manifestaron que esto se debe a limitantes de espacio para la exhibición de productos en algunos casos y en otros, a problemas para financiar el incremento del inventario con el riesgo de que los nuevos productos no tengan la rotación esperada.

Dentro del análisis de los recursos financieros de los negocios mayoristas se consideró tomar en cuenta dos aspectos: el capital de trabajo con el que cuentan y el grado de liquidez que poseen en función de las compras al contado que estarían en capacidad de realizar.

En lo referente al primer aspecto, la figura 15 muestra que el 21% están en desacuerdo con la pregunta; el 25% de los encuestados le dan una calificación media al nivel de capital de trabajo con el que cuentan; con datos más alentadores, otro 29% manifiesta estar de acuerdo y un 25% está totalmente de acuerdo,

expresando la ventajosa posición financiera con la que cuentan. En el trabajo de campo se pudo observar que los negocios más importantes o con mayor afluencia de clientes dieron la máxima calificación a esta pregunta y a la siguiente también.

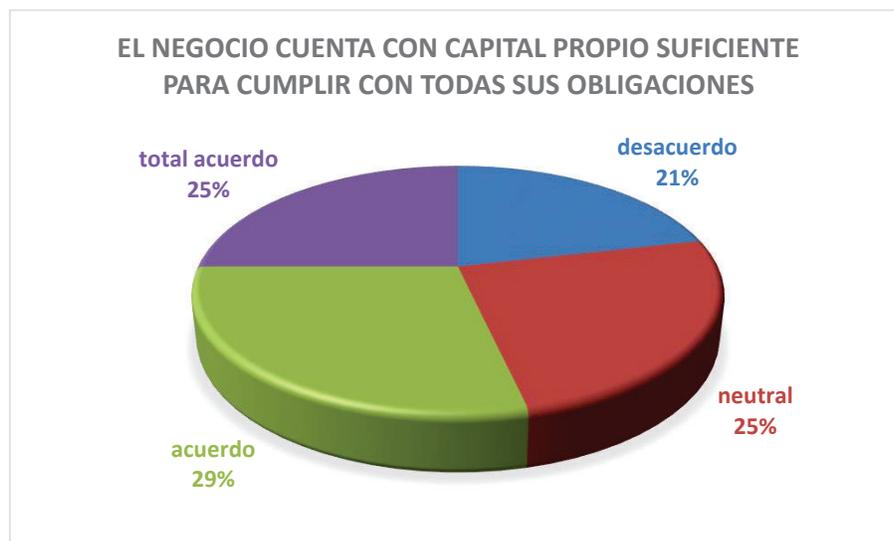


Figura 15. Capital de Trabajo necesario

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Al relacionar estos datos con los años de funcionamiento, se pudo observar, que alrededor del 62% de las empresas maduras cuentan con niveles altos de capital de trabajo, fruto de su experiencia y años en el mercado, por otro lado, un 44% de las empresas jóvenes indicaron no contar con niveles suficientes de capital de trabajo, lo que indica las dificultades que tienen que atravesar los nuevos emprendimientos obtener rendimientos mayores.

Tabla 6. Nivel de capital de trabajo según antigüedad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Antigüedad	Calificación				Total
	desacuerdo	neutral	de acuerdo	total acuerdo	
Jóvenes (hasta 10 años)	44,4%	22,2%	22,2%	11,1%	100,0%
Maduras (mayores 10 años)	10,5%	26,3%	31,6%	31,6%	100,0%

También se preguntó a los encuestados sobre el grado de liquidez con el que cuentan para realizar todas sus compras al contado, con esta pregunta se busca evaluar el porcentaje de negocios que aprovechan los descuentos por pronto pago que ofrecen varios proveedores para así mejorar sus precios o incrementar su rentabilidad. Además, se busca complementar el punto anterior con el fin de tener una visión más completa de los recursos financieros con los que cuenta este sector comercial.

La proporción de respuestas que se presentan sobre la liquidez con las que cuentan los negocios para realizar todas sus compras al contado da como resultado un promedio de 3 el cual es cercano a una calificación media, lo cual se justifica con el 47% de los encuestados que se encuentra bajo esta calificación, como se observa en la figura.



Figura 16. Liquidez para compras al contado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

También se observa que un 21% y un 7% se encuentran en desacuerdo y en total desacuerdo respectivamente, lo cual puede indicar que este porcentaje de negocios no cuentan con la liquidez necesaria para realizar negociaciones en volumen y al contado de productos importantes, tal como lo aprovechan 25% de los empresarios

que manifiestan que si sacan ventaja de este tipo de adquisiciones gracias a sus niveles de liquidez.

4.3 RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se busca conocer algunas características referentes a la gestión del talento humano que realizan estas microempresas; en primer lugar, se identifica el número de empleados con el que cuenta el negocio, después se analiza si se aplican procesos o prácticas de recursos humanos como técnicas de reclutamiento, selección, evaluación, etc., y por último se evalúa la incidencia de algunos aspectos referente al personal.

Al consultar a los propietarios sobre el número de empleados fijos con los que cuenta el negocio se obtuvo los siguientes resultados que aparecen en la siguiente tabla de frecuencias; en donde se advierte en, en primera instancia que un 25% de los encuestados no cuentan con ningún empleado, un 29% tienen un solo trabajador y un 18% cuenta con dos personas laborando en el negocio; con un 14% cuentan con 3 empleados, pero con 6 empleados figuran el 7% de los negocios.

Tabla 7. Número de empleados fijos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Número de empleados	Porcentaje
0	25,0%
1	28,6%
2	17,9%
3	14,3%
4	3,6%
5	3,6%
6	7,1%
Total	100,0%

Dentro de los resultados relacionados al número de empleados ocasionales, un 38% no contrata personal eventual, un 29% cuentan con una persona bajo estas

características, un 21% tienen dos colaboradores ocasionales y el resto de encuestados, con un mucho menor porcentaje, cuentan con más de dos empleados ocasionales como se observa en la tabla. En este sector, los propietarios recurren a la contratación eventual principalmente porque el número de clientes se incrementa los días jueves y domingo que son los días de feria libre y con los empleados fijos no se abastecen para atenderlos adecuadamente.

Tabla 8. Número de empleados ocasionales

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Número de empleados	Porcentaje
0	32,1%
1	25,0%
2	32,1%
3	3,6%
4	3,6%
6	3,6%
Total	100,0%

En la tabla 9 se presenta información del número de empleados fijos según la antigüedad de los negocios, en donde se puede apreciar que un 56% de las empresas jóvenes no tienen empleados, en cambio solo el 11% de las empresas maduras no cuentan con ningún trabajador. Además, se puede observar que no hay empresas jóvenes con más de 2 empleados, en cambio más de un 40% de los negocios maduros cuentan con tres empleados en adelante; como se indicó anteriormente, el tiempo en el mercado ha permitido a varias empresas ir creciendo y con ello han podido generar plazas de empleo.

Tabla 9. Número de empleados fijos según antigüedad.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Antigüedad	Número de empleados a tiempo completo							Total
	0	1	2	3	4	5	6	
Jóvenes (hasta 10 años)	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Maduras (mayores 10 años)	10,5%	26,3%	21,1%	21,1%	5,3%	5,3%	10,5%	100,0%
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	------	------	-------	--------

Varios propietarios que no tienen ningún empleado fijo, manifestaron que el volumen de ventas y la rentabilidad no justifica la contratación de una persona; los negocios con mayores ventas tienen un empleado principalmente para entregar quintales de arroz, azúcar o cajas grandes, además para preparar listas de productos de los clientes que incluyen varios artículos al peso como granos, harinas y demás. Los negocios que tienen dos empleados fijos, por ende, tienen mayor cantidad de clientes y mayor cantidad de listas que preparar.

Se preguntó a los encuestados también sobre el grado de aplicación de las principales prácticas de gestión de recursos humanos, en donde un 64% no realiza ninguna actividad de reclutamiento o selección de personal, esto se justifica por el porcentaje de negocios que no tienen empleados; en cambio un 36% al contratar personal si realiza alguna actividad de reclutamiento y selección.



Figura 17. Realiza actividades de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

En lo referente a si los microempresarios realizan evaluación de desempeño, un 68% respondió que no ejecutan ninguna evaluación, por una parte, esto se debe a la naturaleza misma del trabajo y, por otra parte, porque varios negocios no tienen empleados. Por el contrario, un 32% si realiza algún tipo de evaluación; algunos encuestados manifestaron que, aunque es difícil contar con estándares de desempeño, ellos buscan la manera de evaluar las capacidades de sus empleados.



Figura 18. Realiza evaluación de desempeño.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Con datos similares al punto anterior, los microempresarios en un 79% no realizan actividades de formación al personal de manera específica, el 21% indica que si lo hace. Los propietarios supieron manifestar que, al momento de incorporar un nuevo empleado, se les proporciona una rápida orientación de las actividades a desempeñar y para aquello que no hayan tenido ninguna experiencia, se les indica la manera de identificar los diferentes productos, especialmente aquellos que se comercializa al peso, por ejemplo, tiene que identificar diferentes tipos de harina como harina de trigo, de haba, de maíz, etc.

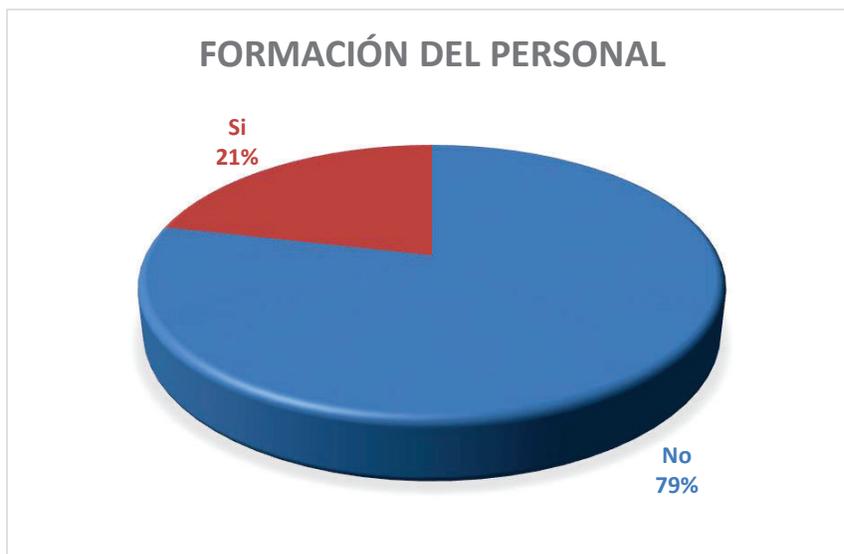


Figura 19. Formación del personal.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Finalmente, se consultó si se ofrece sistemas de pago variable a los trabajadores, en donde el 79% de los negocios no ofrece algún tipo de sistema de pago variable, únicamente cumplen con pago del sueldo fijo mensual; el 21% restante si ofrece algún tipo de incentivo adicional por desempeño a sus empleados aparte de su remuneración fija.



Figura 20. Sistema de pago variable.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Determinar si existe un alto índice de rotación de personal fue un aspecto que fue preguntado a los microempresarios, en donde el 54% indicó estar en total desacuerdo, un 14% en desacuerdo, lo interesante es que sólo un 7% estuvo de acuerdo con la afirmación; lo cual indica la estabilidad laboral de un buen porcentaje de negocios mayoristas, siendo un punto muy favorable.

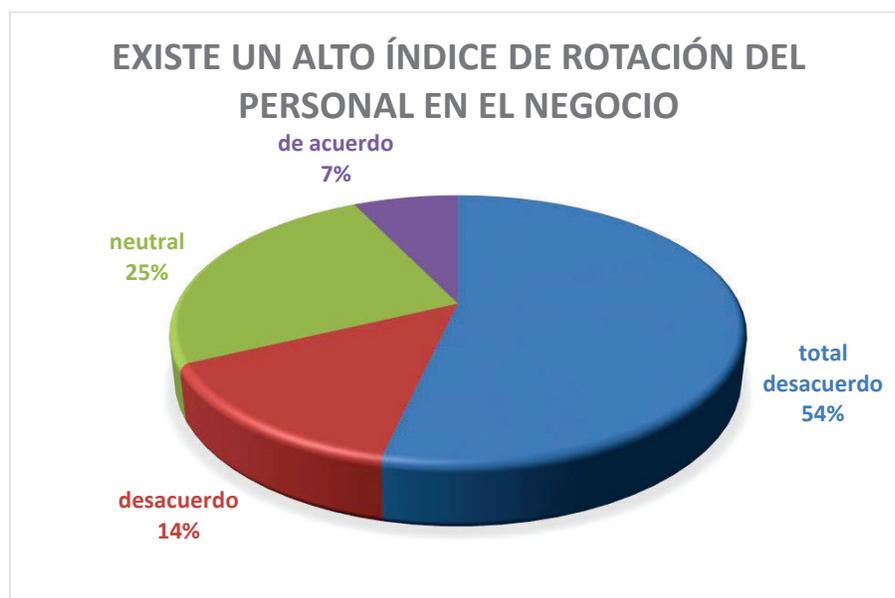


Figura 21. Existe alto índice de rotación de personal.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

También se consultó sobre la percepción que tienen los propietarios sobre el grado de sugerencias por parte de sus empleados; de acuerdo al promedio obtenido en la calificación dada por los encuestados, este se ubica en 2,18, valor muy cercano a 2 que equivale a la opción desacuerdo, lo cual manifiesta el bajo grado de sugerencias que aportan los trabajadores para el mejoramiento de las actividades del negocio. Los porcentajes de cada calificación se puede apreciar en la figura



Figura 22. Grado de sugerencias de los empleados.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

4.4 CAPACIDAD DIRECTIVA Y DE FINANCIAMIENTO

Como se mencionó en el marco teórico, para un adecuado análisis estratégico de los factores internos, se tomará en cuenta la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 2010). En puntos anteriores se realizó una evaluación de los recursos físicos, financieros y humanos con los que cuentan los negocios mayoristas objeto de estudio, por tanto, es momento de realizar un análisis de las capacidades del sector con el fin de determinar su situación actual.

En este subcapítulo se explora por una parte la capacidad directiva del empresario, para ello se ha analizado aspectos como: planeación estratégica, alianzas o acuerdos de cooperación y el enfoque estratégico con el que cuenta la microempresa, además se evalúa las políticas del negocio en función del porcentaje de ventas y compras a crédito y al contado. En la parte relacionada a la capacidad de financiamiento, se determina en primer lugar, el grado de importancia que tuvieron ciertas opciones para financiar el inicio del negocio, además se identifica la frecuencia actual con las cuales las empresas utilizan algunas alternativas de financiamiento para afrontar obligaciones de corto plazo en sus operaciones.

En primer lugar, se preguntó a los empresarios si realizan planificación estratégica en sus negocios o si realizan algún tipo de planeación por escrito, ante esto el 86% respondió que no formula un plan por escrito, el 14% manifestó que si realizaba un documento por escrito de lo que se buscaba alcanzar, pero no se podría considerar como un plan estratégico; con esta información se puede afirmar la informalidad administrativa con la que cuentan estas y muchas otras microempresas; pero a pesar de esta debilidad, es un sector que ha logrado muy buenos resultados en el mercado.



Figura 23. Realiza planificación estratégica.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

También se consultó acerca del establecimiento de alianzas; en donde se consultó a los empresarios si en los 2 últimos años han realizado algún acuerdo de cooperación con algún otro negocio o persona para: comercializar productos, comprar productos en volumen, para compartir bodegas o emprender un nuevo negocio. Según los resultados presentados un 82% no ha realizado ningún tipo asociación o alianza, sólo un 18% de los encuestados manifestó en algún momento asociarse con otro negocio para comprar en volumen y aprovechar descuentos.

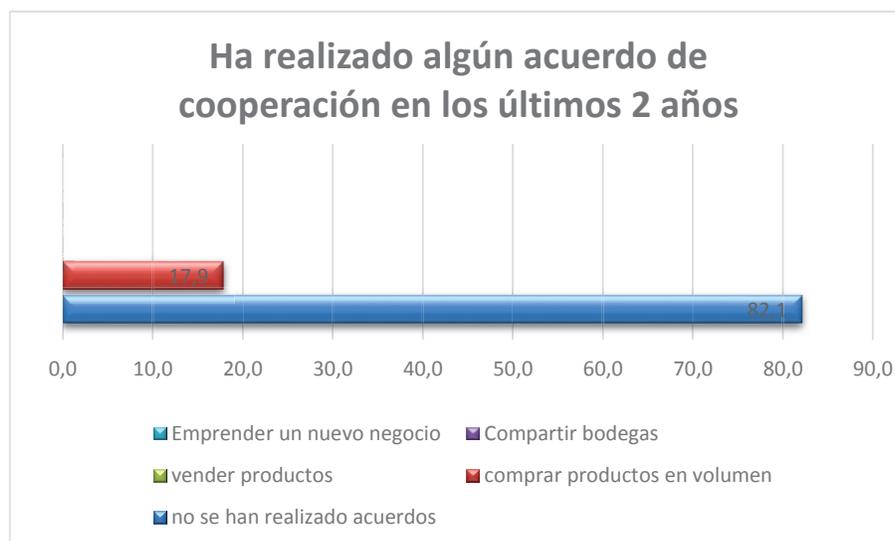


Figura 24. Acuerdos de cooperación.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Según algunos propietarios, no es muy común poner en marcha este tipo de acuerdos de cooperación, debido a la alta rivalidad que existen entre algunos negocios y prefieren mantener la confidencialidad de su potencial capacidad de compra en ciertos productos clave. Por otro lado, existen algunos locales cuyos propietarios son familiares entre sí, en donde si ha sido posible realizar en conjunto, ciertas negociaciones con proveedores puntuales para llegar a descuentos por compra en volumen.

Se consideró como un aspecto importante para evaluar la capacidad directiva de los propietarios, consultar si el negocio es obligado a llevar contabilidad por el Servicio de Rentas Internas (SRI); según la página web del SRI, las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. En donde, se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas que: cuenten con un capital propio superior a 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta (USD 10.200,00 para el año 2015) o cuyos ingresos brutos anuales superen 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

En lo referente a la fracción básica desgravada, se puede mencionar que ésta se ha venido incrementando con USD 9.210 en el año 2011 hasta llegar a USD 10.200 hasta el 2015; esto quiere decir que aquellas personas naturales que tengan ventas anuales superiores a \$162.000 o compras anuales superiores a \$129.600, están obligadas a llevar contabilidad. (SRI, 2016)

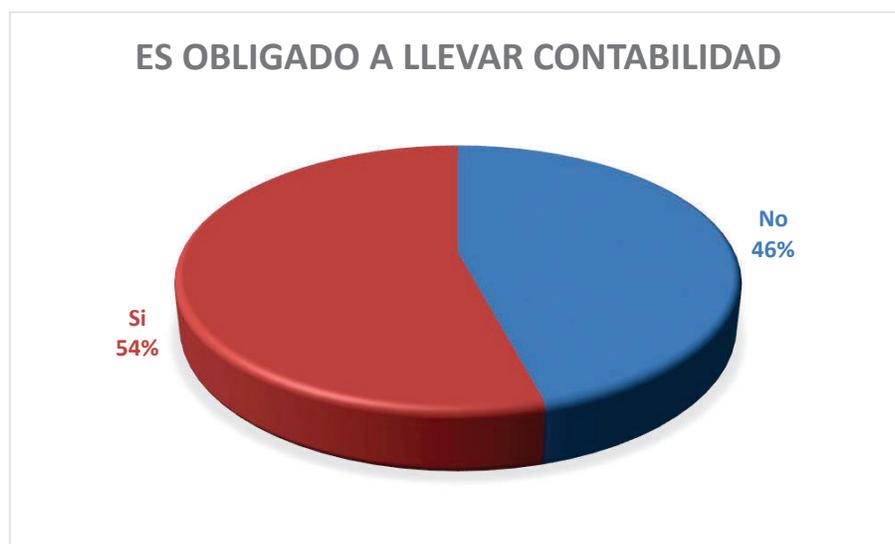


Figura 25. Es obligado a llevar contabilidad.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Se puede observar en la figura que el 46% de las microempresas no son obligadas a llevar contabilidad, por el contrario el restante 54% si lo están; este último dato es muy importante ya que refleja la capacidad que tienen estos negocios para generar ventas y compras anuales superiores a lo establecido por el SRI, como se mencionó en el párrafo anterior, lo que implica una alta rotación de sus productos y los grandes volúmenes de compra de productos de primera necesidad, todo esto a pesar de contar con poca cantidad de trabajadores.

Según algunos encuestados, el principal problema que tuvieron que enfrentar en un inicio fue el desconocimiento de los nuevos requerimientos de información y obligaciones tributarias a cumplir, además algunos propietarios manifestaron las dificultades que enfrentan en la actualidad al no contar con contadores que sean

cumplidos a la hora de presentar sus declaraciones. Pero también manifiestan lo positivo de este escenario, en donde se han visto obligados a ser más organizados para llevar en orden sus cuentas, algunos han implementado incluso software contable para manejar adecuadamente su información.

Dentro de los objetivos de investigación se planteó identificar cuáles son las estrategias utilizadas por este sector, para lo cual se consultó a los microempresarios cuál es su orientación estratégica basado en la tipología de estrategias establecidas por Miles y Snow (1978) las cuales se dividen en:

- **Estrategia exploradora:** en donde las empresas frecuentemente establecen mejoras y cambios, buscando ser las primeras en implementar estas innovaciones, así éstas puedan alcanzar los logros planteados.
- **Estrategia analizadora:** implica localizar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado, tratando de imitar a aquellas que ya han tenido éxito.
- **Estrategia defensiva:** ofrece un portafolio de productos estable, para un mercado estable, no busca realizar cambios más bien se concentra en mejorar sus actividades dentro de su negocio.



Figura 26. Tipo de estrategia utilizada.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

En la figura anterior se puede apreciar que el 50% de los negocios adoptaron una estrategia defensiva, el 11% una estrategia analizadora y el 39% una exploradora.

Para poder analizar la capacidad de financiamiento de este tipo de negocios, se procedió a examinar la estructura de sus ventas y compras con el fin de establecer sus políticas de comercialización las cuales influyen directamente en la situación financiera de cada empresa. Primero se preguntó a los encuestados qué porcentaje de sus ventas son realizadas al contado, en donde, el 62% de los encuestados contestaron que más del 90% de sus ventas lo son; el 21% indica que sus ventas al contado van desde el 61% al 89% y el 17% de negocios que hasta el 60% de sus ventas son efectuados bajo esas condiciones.



Figura 27. Ventas al contado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Estos altos índices de ventas al contado (90%) representan una fortaleza para el importante 62% de negocios, ya que tener una política de limitar el crédito a sus clientes, implica mantener niveles saludables de liquidez en función de las ventas que realizan. Por el contrario, las bodegas mayoristas que tienen menor porcentaje de ventas al contado, otorgan crédito dependiendo el tipo de cliente; existen algunos negocios que tienen como clientes a varias tiendas minoristas alrededor del cantón y por su frecuencia y montos de compra son beneficiados por esta

política; como dato adicional, el 79,2% de las microempresas que tienen hasta un 30% de sus ventas colocadas a crédito, otorgan un plazo de pago de hasta 30 días.

En lo referente a compras, su estructura es diferente; el 42% de los encuestados, indica que entre el 20% y el 39% de sus compras totales son al contado, el 37% de los propietarios mencionan que más del 40% de sus compras son al contado; y el 21% restante expresa que el 20% de sus compras lo realizan bsjo esta política.

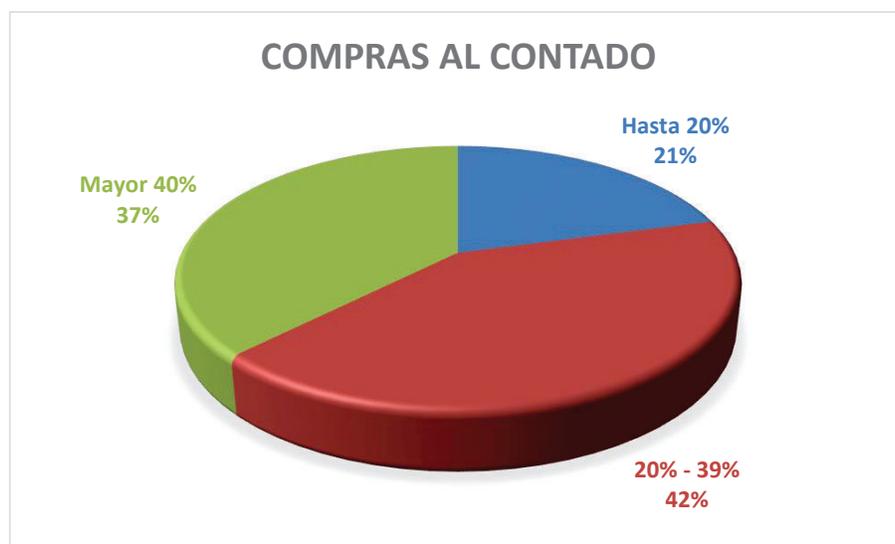


Figura 28. Compras al contado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Las compras que realizan los negocios al contado también depende de la política de comercialización por parte de los proveedores; grandes empresas que venden directamente sus productos como Arca Continental, Cervecería Nacional, Industrias la Fabril, Industrias Alpina, por mencionar algunas, no ofrecen crédito a sus clientes; además existen un número importante de personas naturales que venden al contado productos importantes para las bodegas mayoristas, por ejemplo: huevos, queso, leche, granos, morochillo, etc., lo cual obliga a las microempresas a contar con el capital necesario para realizar estas compras al contado.

Por otro lado, existen proveedores que ofrecen crédito a los mayoristas dependiendo también de sus políticas; algunos otorgan 8 días de crédito como Industrias Danec, Pepsico Alimentos del Ecuador, entre otros; también existe una importante cantidad de distribuidores intermediarios que ofrecen productos de diferentes multinacionales y empresas nacionales que no cuentan con infraestructura propia para comercializar su portafolio de manera directa, como Nestlé del Ecuador que cuenta con varios distribuidores, Colgate Palmolive del Ecuador, Kimberly Clark; Familia Sancela, Negocios Industriales Real, La Universal, entre otros; además existen varias empresas y personas naturales que se dedican a la venta de arroz y azúcar de diferentes marcas; dependiendo de cada empresa, pueden otorgar créditos de 15 días y hasta 30 días.

Esta estructura de compras puede beneficiar la capacidad financiera de los negocios, por ejemplo, un 21% de los encuestados manifestó que la mitad de sus compras son realizadas con crédito a días 30 días, lo cual indica la amplitud del plazo de pago a proveedores en comparación al plazo de recuperación de cartera en las ventas, en donde la mayoría son al contado, como se puntualizó en párrafos anteriores.

Como un aspecto importante dentro del análisis, se preguntó a los encuestados la importancia que tuvieron algunas fuentes de financiamiento al momento de iniciar su negocio; en primer lugar, se hizo referencia a la relevancia que tuvo los préstamos de instituciones financieras al tiempo de poner en marcha la microempresa.

Se solicitó a los propietarios que otorguen una calificación de muy importante si iniciaron su negocio únicamente con los recursos obtenidos de un préstamo de cualquier institución financiera; y con una calificación de nada importante si emprendieron sin necesidad de recurrir a un banco o a una cooperativa de ahorro y crédito

Tabla 10. Importancia Préstamos Bancarios al momento de iniciar el negocio

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	67,9%
Poco importante	-
Medianamente importante	-
Importante	10,7%
Muy Importante	21,4%
Total	100%

El conjunto de respuestas que se presenta sobre la importancia de préstamos bancarios a la hora de iniciar el negocio da como resultado una calificación promedio de 2,18 que es cercana a poco importante; ya que el 68% de los encuestados no recurrieron a esta fuente de financiación como se puede apreciar en la tabla anterior.

En contraste, también se preguntó a los microempresarios sobre la relevancia que tuvieron sus recursos propios al momento de poner en funcionamiento la bodega mayorista; como se puede observar en la tabla, un 86% manifiesta que esta forma de financiamiento fue muy importante.

Tabla 11. Importancia de recursos propios para iniciar su negocio

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	3,6%
Poco importante	-
Medianamente importante	3,6%
Importante	7,1%
Muy Importante	85,7%
Total	100,0%

Al analizar los resultados se puede indicar que un elevado porcentaje de negocios iniciaron gracias al ahorro propio de cada uno de sus propietarios; algunos de ellos manifestaron que, en un comienzo, no establecieron su negocio como una bodega

mayorista más bien lo hicieron como una pequeña tienda de abarrotes en donde no se requería invertir una gran cantidad de recursos, esto también explica la poca cantidad de negocios que recurrieron a un préstamo bancario como se mencionó anteriormente y también la muy poca importancia que se otorgó a préstamos fuera del sistema financiero. (92%)

Dentro de las actividades regulares que tienen este tipo de negocios, una de las más importantes es la compra de mercadería al contado y también el pago a proveedores ya sea vía factura firmada o con cheque posfechado; para estas operaciones, las microempresas deben contar con un flujo adecuado de efectivo que les permita atender estas obligaciones de manera puntual, sino puede ser necesario recurrir a fuentes de financiamiento de corto plazo.

Ante esto se preguntó a los encuestados sobre la frecuencia con la que utiliza diferentes alternativas para financiar estos compromisos de corto plazo. Inicialmente se consultó sobre la periodicidad con la que recurren a préstamos bancarios para solventar sus obligaciones regulares; en donde un 43% manifiesta nunca haber utilizado esta fuente de financiamiento, un 25% pocas veces lo ha hecho, un 21% algunas veces y un 11% lo emplea con más frecuencia.

Tabla 12. Frecuencia de uso de préstamos bancarios para capital de trabajo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nunca	42,9%
Pocas veces	25,0%
Algunas veces	21,4%
Casi siempre	10,7%
Siempre	0,00%
Total	100,0%

Las respuestas que se presentan sobre la frecuencia de uso de sobregiros bancarios para financiar las obligaciones de corto plazo, da como resultado una media de 2 puntos, valor equivalente a la opción pocas veces, lo cual se da por la

alta número de encuestados que respondieron nunca (50%), pocas veces (25%) y algunas veces. (18%)

Tabla 13. Frecuencia de uso de sobregiro bancario para obligaciones de corto plazo.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nunca	50,0%
Pocas veces	25,0%
Algunas veces	17,9%
Casi siempre	3,6%
Siempre	3,6%
Total	100,0%

Profundizando en los últimos resultados, se puede observar que existe un bajo porcentaje de empresarios que utilizan los servicios que ofrecen las instituciones financieras para solventar sus acreencias. Según varios encuestados, no se recurre a sobregiros bancarios porque no utilizan una cuenta corriente para las actividades del negocio y otros porque no lo necesitan y prefieren utilizar los recursos propios que forman parte del negocio.

Tabla 14. Frecuencia uso de recursos propios para pago de obligaciones.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nunca	10,7%
Pocas veces	17,9%
Algunas veces	21,4%
Casi siempre	7,1%
Siempre	42,9%
Total	100,0%

Esto se puede apreciar en la tabla anterior en donde un 43% expresa que, ante un requerimiento de efectivo siempre recurren a recursos propios del negocio para financiar cualquier compra de mercadería al contado o pagos a proveedores.

Otra alternativa que se preguntó a los propietarios para solucionar problemas de flujo de efectivo al momento de cumplir obligaciones de corto plazo fue la frecuencia con la que recurren al aplazamiento de los pagos a proveedores de facturas a crédito. En la tabla se puede apreciar que cerca de un 18% de negocios siempre aplaza el pago de proveedores, otro 18% casi siempre, un 36% indica que algunas veces, un 21% pocas veces y sólo un 7% indicó nunca recurrir a esta solución.

Tabla 15. Frecuencia en el aplazamiento del pago a proveedores.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nunca	7,1%
Pocas veces	21,4%
Algunas veces	35,7%
Casi siempre	17,9%
Siempre	17,9%
Total	100,0%

Si se realiza un resumen de los últimos datos se puede apreciar que más de un 40% de encuestados no recurren a ningún tipo de financiamiento de instituciones bancarias, más bien prefieren utilizar recursos que forman parte del negocio; esto último, según los encuestados, se puede dar siempre y cuando los niveles de ingreso por ventas regulares permitan cumplir sus compromisos, si esto no se da, simplemente posponen el pago a proveedores como primera alternativa y como se aprecia en la tabla anterior cerca del 36% lo utiliza de manera muy recurrente; esto constituye un punto muy favorable para el sector ya que de cierta forma los proveedores que otorgan crédito son los que llegan a financiar a los mayoristas cuando las ventas no se encuentran en los niveles deseados, por tanto, un gran porcentaje de negocios no recurren a soluciones de instituciones financieras y no tienen que asumir costos financieros por el pago de intereses.

De manera complementaria se preguntó también sobre la frecuencia con la que recurren a préstamos fuera del sistema financiero que se podría entender como si acuden a prestamistas; esta opción fue la menos considerada ya que un 92% jamás ha recurrido a financiamiento de este tipo y el 8% restante lo ha hecho pocas veces.

4.5 CAPACIDAD DE MARKETING.

Como se mencionó anteriormente en el referencial teórico, Aragón y Rubio (2002) manifiestan que una de los principales factores que explican el éxito competitivo de las Mipymes están relacionados con las capacidades de marketing, en donde las empresas de éxito se diferencian de sus competidoras por su clara orientación al mercado y hacia el cliente.

Dentro de las capacidades de marketing se puede considerar las características de las estrategias de plaza, producto, precio, y promoción que ponen en práctica las empresas del sector. Para identificar las estrategias de plaza se consultó sobre el nivel de importancia que tienen diferentes tipos de clientes, entre los cuales se contemplan a los consumidores finales, tiendas minoristas, empresas privadas e instituciones públicas, todo esto con el fin de determinar el canal de distribución utilizado.

Para analizar las estrategias de producto, se preguntó a los propietarios sobre la importancia que tienen diferentes categorías de productos como abastos, productos de aseo y limpieza, bebidas, culinarios, confitería, bebidas alcohólicas, cigarrillos, entre otros; con la intención de establecer el portafolio de productos que ofrecen a sus clientes. Por otro lado, para identificar las estrategias de precio se solicitó a los encuestados evaluar el nivel de rentabilidad que obtiene por cada una de las categorías mencionadas anteriormente y así reconocer los productos que ofrecen mayores o menores beneficios a los microempresarios. Finalmente, se pregunta sobre varios aspectos relacionados con el posicionamiento con el que cuentan, uso de estrategias de promoción y publicidad, contacto con clientes y proveedores.

Para iniciar con las estrategias de plaza, a continuación, se analiza la importancia de los diferentes tipos de clientes. En lo concerniente a los consumidores finales, la proporción de respuestas que se presenta sobre la importancia de éstos para los negocios mayoristas da como resultado una media de 4,96 que es cercana a una calificación de muy importante, lo cual indica el inmenso valor de este tipo de clientes para el sector, tal como se aprecia en la figura.



Figura 29. Importancia de los consumidores finales para los mayoristas.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

De igual forma, se evaluó la importancia que poseen las tiendas minoristas o de víveres para los negocios mayoristas; en la figura 30 se puede observar que 21% considera que son sumamente importantes, un 14% manifiestan que son importantes y para un 21% son medianamente importante; por el contrario, el restante 43% los considera poco y nada importante.

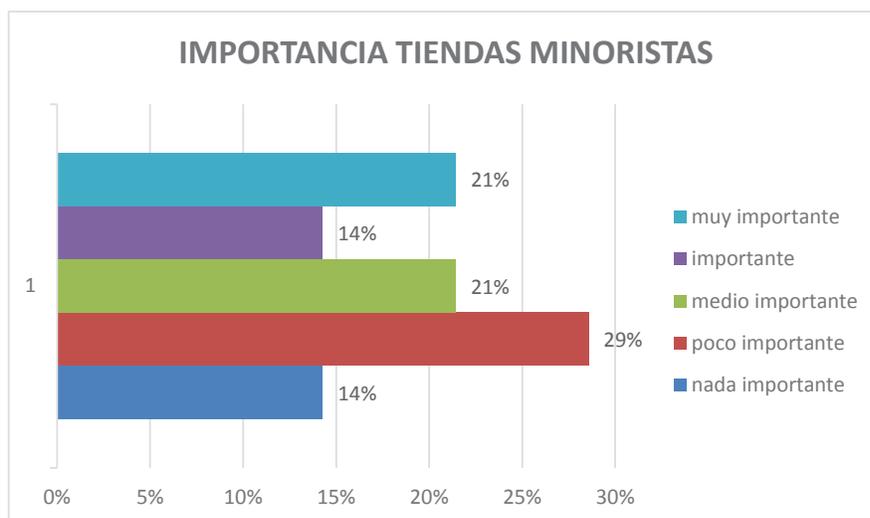


Figura 30. Importancia de las Tiendas Minoristas para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Para complementar el análisis de este aspecto, se comparó la importancia de las tiendas minoristas según los años de funcionamiento del negocio; tal como se aprecia en la siguiente tabla, para las empresas jóvenes las tiendas minoristas no son consideradas clientes importantes; en cambio para un 21% de las empresas maduras son importantes y para un 32% de las empresas con mayor antigüedad las tiendas minoristas son reconocidas como clientes de mucha importancia.

Tabla 16. Importancia de las tiendas minoristas según la antigüedad del negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Antigüedad	importancia tiendas minoristas					Total antigüedad
	nada importante	poco importante	medio importante	importante	muy importante	
10 años o menos	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Mayor a 10 años	15,8%	15,8%	15,8%	21,1%	31,6%	100,0%

Como se pudo observar en el trabajo de campo, las microempresas con mayor experiencia han sido capaces de captar este segmento de mercado gracias a los volúmenes de compra que manejan, lo que les ha permitido ofrecer precios

competitivos, otra estrategia utilizada es ofrecer crédito a este tipo de clientes; según algunos encuestados, varios de sus clientes minoristas llegan al negocio con una lista de los productos que necesitan, son despachados y el valor de la factura total se les permite cancelar la siguiente vez que regresen por un nuevo abastecimiento; el lado negativo de esta política ha sido los niveles de cartera vencida que han tenido que experimentar llegando en algunos casos a ser irrecuperables, esto ha sido el principal motivo para que otras bodegas ya no ofrezcan crédito y por ende solo enfocarse en el consumidor final que compra en efectivo.

También se consultó sobre la importancia que tienen las empresas o negocios privados que no sean tiendas minoristas; dentro de este tipo de clientes se incluyen a restaurantes, empresas de catering, entre otros, en donde cerca del 57% indican que estas empresas no son nada importantes para el negocio, un 21% los considera poco importante, un 11% con una importancia media y también otro 11% los considera importantes. Según los encuestados, este tipo de clientes no son atractivos debido al retraso en la cancelación de sus cuentas y en algunos casos al incumplimiento total de la misma.

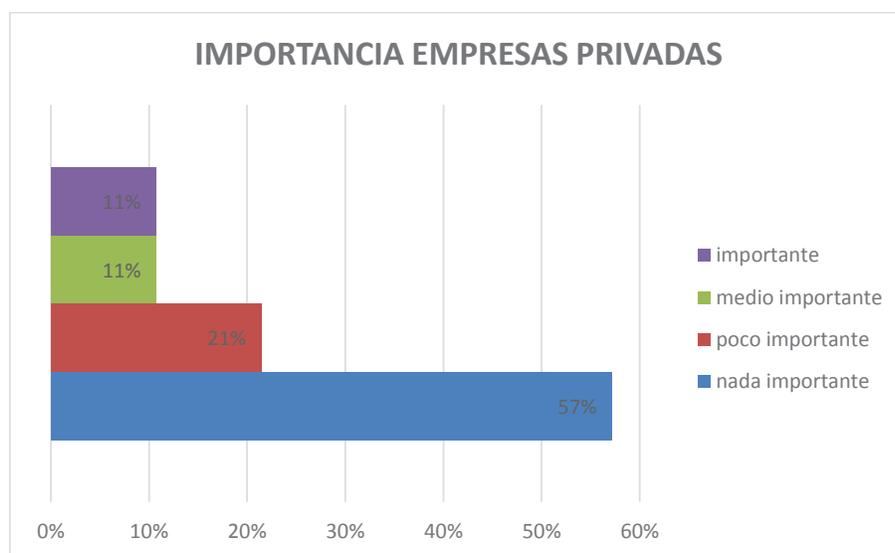


Figura 31. Importancia Empresas Privadas para el negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Con el mismo enfoque, se preguntó sobre la importancia con la que consideran los encuestados a las instituciones públicas como parte de su cartera de clientes; en este caso, la distribución de respuestas dio como resultado una calificación promedio de 1,13 que es cercana a nada importante. Esto se justifica ya que sólo un 8% mencionaron mantener actividades comerciales con alguna institución pública a pesar de las dificultades que conlleva recuperar la cartera; de forma específica, dos encuestados indicaron que mantener una cuenta por cobrar con el Estado por más de seis meses.

Como se mencionó en líneas anteriores, dentro del estudio de las capacidades de marketing, también se presenta las estrategias de producto utilizadas por el sector en donde se establece la importancia que representa para los negocios diferentes categorías que pueden formar parte de su portafolio de productos, se decidió clasificarlas debido a la gran cantidad de ítems que se comercializa en cada punto de venta lo que permitió identificarlas en las categorías que se presentan a continuación.

La primera categoría que se consideró fue la de Abastos en la cual se toma en cuenta productos de primera necesidad como arroz, azúcar, harinas, granos, aceites, mantecas, atún. La totalidad de los encuestados manifestaron la gran importancia que tiene la categoría.

Tabla 17. Importancia de la categoría ABASTOS para el negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	-
Poco importante	-
Medio importante	-
Importante	-
Muy importante	100,0%
Total	100,0%

Para los propietarios esta categoría es la más importante, siendo arroz y azúcar los productos con mayor rotación; los encuestados manifiestan que deben contar con una amplia variedad de arroces tanto en calidad como en precio para cumplir con los gustos de los usuarios; el contar con dicha variedad, permite atraer aquellos clientes que llegan con una lista de productos para su hogar, los cuales preguntan únicamente por el precio del arroz de su preferencia y en base a ello deciden si realizan el resto de sus compras en dicho local.

La segunda categoría corresponde a Aseo y Limpieza, que incluye productos como detergente, jabón de ropa, crema lavavajillas, papel higiénico, servilletas, pasta dental, pañales, entre otros. Un 57% de empresarios considera esta categoría como muy importante para las ventas de su negocio; un 21% lo considera importante, y alrededor de un 18% otorga una calificación de medio importante.

A diferencia de la categoría abastos, esta categoría tiene menor impacto en las ventas totales del negocio, según los microempresarios a pesar de que son productos de alta rotación, especialmente papel higiénico económico en presentación de cuatro unidades de marcas como Élite, Hada, Familia o Scott cuyo precio de venta al público oscila entre USD 1,00 a USD 0,75, no llegan a los volúmenes de venta de la categoría antes mencionada.

Tabla 18. Importancia de la categoría ASEO Y LIMPIEZA para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	-
Poco importante	3,6%
Medio importante	17,9%
Importante	21,4%
Muy importante	57,1%
Total	100%

Los productos como gaseosas, agua sin gas, agua mineral, energizantes, hidratantes, bebidas en envase tetra pack, entre otros, se incluyen en la categoría Bebidas. En este caso, el 36% encuestados otorgaron a la categoría una calificación de muy importante y alrededor del 18% evaluaron importante tal como se aprecia en la siguiente tabla. Se pudo observar en el trabajo de campo que esta categoría es fundamental para el portafolio de productos de cualquier negocio mayorista, especialmente bebidas gaseosas y agua embotellada, pero el impacto sobre las ventas totales no es tan significativo como las categorías presentadas previamente.

Tabla 19. Importancia de la categoría BEBIDAS para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	3,6%
Poco importante	10,7%
Medio importante	32,1%
Importante	17,9%
Muy importante	35,7%
Total	100%

Otra categoría contemplada dentro del análisis fue Culinarios; en la cual se incluyen productos como condimentos, salsas frías como mayonesa, salsa de tomate y mostaza, concentrados de gallina, sopas y cremas para preparar, siendo uno de los más conocido el cubo de caldo de gallina marca Maggi de Nestlé del Ecuador y otros productos relacionados. Al evaluar la incidencia de la categoría, se obtuvo como resultado una media de 4 puntos, equivalente a una calificación de importante; los resultados obtenidos se pueden apreciar en la siguiente tabla. Según los encuestados, esta categoría tiene una alta rotación y de manera muy frecuente se encuentran en la lista de productos que los clientes solicitan.

Tabla 20. Importancia de la categoría CULINARIOS para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	-
Poco importante	10,7%
Medio importante	21,4%
Importante	25,0%
Muy importante	42,9%
Total	100,0%

Dentro de la variedad de productos que ofrecen los negocios mayoristas también están los relacionados a la categoría Confitería, dentro de la cual se encuentran galletas de diferentes marcas, chocolates, chupetes, caramelos, chicles entre otros. Explorando las respuestas obtenidas, se puede observar en la tabla 21 que los resultados se encuentran distribuidos de una manera más homogénea que en las categorías anteriores, en donde, alrededor de un 11% de los encuestados otorga una calificación de nada importante a categoría, un 25% lo considera poco importante, un 10% medio importante y un 21% muy importante.

Tabla 21. Importancia de la categoría CONFITERÍA para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	10,7%
Poco importante	25,0%
Medio importante	32,1%
Importante	10,7%
Muy importante	21,4%
Total	100,0%

Para algunos propietarios, este tipo de productos no son considerados de alta importancia ya que no son productos de primera necesidad, especialmente para los

negocios cuya mayoría de clientes son los consumidores finales; por otro lado, en el caso de las microempresas que atienden a tiendas minoristas, la percepción es diferente ya que alrededor de un 67% de los negocios que consideran a este tipo de clientes como muy importantes, otorgan a la categoría de Confitería la misma calificación; acorde a lo que mencionan los encuestados, esto se debe a que en las tiendas minoristas existe una buena rotación de este tipo de productos, por tanto la categoría es de mayor relevancia.

Continuando con el estudio de las estrategias de producto del sector, la categoría de Bebidas Alcohólicas también fue considerada, en la cual se incluyen productos nacionales e importados como: cerveza, whisky, ron, vino, tequila, además licores nacionales de diferentes sabores y calidades.

Tabla 22. Importancia de la categoría BEBIDAS ALCOHÓLICAS para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	42,9%
Poco importante	7,1%
Medio importante	25,0%
Importante	10,7%
Muy importante	14,3%
Total	100,0%

En la tabla 22 se puede apreciar que alrededor del 43% de los microempresarios consideran que las bebidas alcohólicas no forman parte del portafolio de productos que ofrecen, otorgándole una calificación de nada importante; principalmente por el incremento en los precios de licores importados por concepto de aranceles y salvaguardias; lo que ha contraído su demanda, por una parte, y además por los considerables valores que se deben invertir para tener en exhibición este tipo de artículos. Para otros propietarios, simplemente no se sienten a gusto comercializando licores en sus negocios, lo que explicaría también la calificación.

Por otro lado, el 25% evaluó a la categoría como medio importante, esto debido a que existen productos como la cerveza, vinos de cartón y otros licores nacionales de algunas marcas como Norteño, Zhumir, Traguito y Gallito y otros aguardientes, que son solicitados por los consumidores finales y por las tiendas minoristas lo cual incrementa la relevancia de la categoría para algunos negocios que lo consideran como muy importante. (14%)

En lo referente a la categoría Cigarrillos, dentro del trabajo de campo realizado, la percepción de la incidencia de este tipo de productos en las ventas de los negocios mayoristas llamó mucho la atención. La distribución de respuestas proporcionó un valor promedio de 2,29 puntos, cercana a una calificación de poco importante para el sector; ya que más de la mitad de los encuestados consideran nada importante a la categoría, para un 18% es de relevancia media y también con un 18% la calificación es importante.

Tabla 23. Importancia de la categoría CIGARRILLOS para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	46,4%
Poco importante	10,7%
Medio importante	17,9%
Importante	17,9%
Muy importante	7,1%
Total	100,0%

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013) el 90,2% de las personas que gastan en cigarrillos lo hacen en las tiendas de barrio, además indican que las tiendas detallistas son los lugares de compra de tabaco más comunes debido a la cercanía, horarios de atención y otros beneficios. A pesar que esta información refleja el alto consumo de este tipo de productos al detalle, lo cual interesa a los mayoristas que abastecen a sus clientes minoristas, muchos propietarios expresaron que, de manera gradual, han ido perdiendo el interés en la

categoría, algunos de ellos han disminuido considerablemente sus compras al proveedor y otros han dejado de comercializarlos definitivamente.

Para los encuestados, uno de los principales motivos para haber perdido interés en la comercialización de cigarrillos es la incidencia que tienen los montos por compras de este producto a nivel fiscal. El bajo nivel de rentabilidad que maneja el proveedor de las marcas que más se comercializan en el país como: Lark, Malboro, Philip Morris, entre otros, ha presionado a los mayoristas a incrementar sus volúmenes de venta con el fin de mejorar su utilidad; en un inicio manejar estas altas cifras de venta de cigarrillos no fue un problema debido a la alta demanda y consumo, tal como lo reflejaron las estadísticas mencionadas en el párrafo anterior.

Para los negocios obligados a llevar contabilidad, estos elevados montos de compra y venta tienen un impacto directo en los valores a pagar por concepto del anticipo del impuesto a la renta que se debe reportar al Servicio de Rentas Internas los cuales, para muchos microempresarios, llegaron a ser muy altos llegando a causar cierto malestar; por tanto, varios negocios decidieron disminuir la comercialización de cigarrillos para evitar el pago excesivo del anticipo antes mencionado.

Lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente tabla en donde el 38% de los negocios obligados a llevar contabilidad califican a la categoría como nada importante ya que han disminuido en la actualidad el volumen de ventas de esos productos. Sin embargo, para alrededor del 25% de los encuestados obligados a llevar contabilidad, los cigarrillos constituyen una línea importante y para el 13% muy importante ya que es son muy consumidos y no desean perder buenos clientes por no contar con estos productos.

Tabla 24. Importancia de la categoría CIGARRILLOS según los negocios obligados a llevar contabilidad.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

¿Es obligado a llevar contabilidad?	Importancia Cigarrillos					Total
	nada importante	poco importante	medio importante	importante	muy importante	
No	58,3%	8,3%	25,0%	8,3%	0,0%	100,0%
Si	37,5%	12,5%	12,5%	25,0%	12,5%	100,0%

Se evaluó finalmente, la importancia de la categoría Balanceados para Animales; en la cual se consideran productos de nutrición y salud animal enfocada en la crianza principalmente de aves, cerdos, cuyes y conejos. Esta actividad es muy común en varios sectores del cantón ya que existen familias que compran en las bodegas mayoristas el balanceado para alimentar a sus animales ya sea para su propio consumo o para comercializarlos en la feria libre de Sangolquí.

Tabla 25. Importancia de la categoría BALANCEADO PARA ANIMALES para los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Calificación	Porcentaje
Nada importante	14,3%
Poco importante	25,0%
Medio importante	21,4%
Importante	17,9%
Muy importante	21,4%
Total	100%

En la tabla se puede observar que para un 21% este tipo de productos son muy importantes y para un 18% le pareció importante, aunque la categoría también incluye alimento para mascotas, el mayor volumen de ventas se concentra en balanceado para los animales mencionados anteriormente. La proporción de

respuestas obtenidas dio como resultado una media de 3,07 puntos, valor cercano a una calificación medio importante, lo cual refleja la relevancia de la categoría.

A manera de conclusión, se puede mencionar que los negocios mayoristas del cantón Rumiñahui cuentan con un portafolio muy extenso, centrado principalmente en la oferta de productos dentro de la categoría de abastos, considerada la más importante; aunque otras categorías cuenten con menor relevancia, son necesarias para el éxito del negocio ya que, según los encuestados, lo fundamental es contar con la variedad de productos necesaria que permita cumplir los requerimientos de sus clientes.

Como tercer elemento considerado dentro de las capacidades de marketing, se encuentra la determinación de las estrategias de precio desarrolladas por el sector, en donde, se consultó a los encuestados sobre los niveles de la rentabilidad con el que cuentan cada una de las categorías mencionadas anteriormente; la escala de calificación utilizada, que se presenta en la siguiente tabla, se estableció en base a conversaciones anteriormente sostenidas con algunos propietarios, en donde se pudo observar que la rentabilidad varía en algunos casos dependiendo del tipo de producto.

Tabla 26. Escala de calificación para medir la rentabilidad de las categorías de productos.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Calificación	% Rentabilidad
Muy poco rentable (1)	hasta el 1%
Poco rentable (2)	hasta el 5%
Medio rentable (3)	hasta el 10%
Rentable (4)	hasta el 15%
Muy rentable (5)	mayor al 16%

Las respuestas obtenidas se presentan en la tabla 27, en donde se puede apreciar la calificación promedio obtenida para cada categoría. Para el caso de abastos, la

distribución de respuestas dio como resultado una media de 2,58 puntos, valor que se encuentra entre una calificación de poco rentable a medio rentable; según los encuestados, los productos como el arroz, azúcar, harinas y demás que se venden por libras o al peso, así como: botellas de aceite, latas de atún, fundas de fideo, etc., pueden alcanzar un 10% de utilidad, pero cuando se vende arroz, azúcar y otros por quintales, el margen es menor con el fin de atraer a los clientes y mejorar su ganancia con el resto de productos.

Tabla 27. Nivel de Rentabilidad Promedio por cada categoría de productos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Categorías	Media
Abastos	2,61
Aseo y limpieza	3,46
Bebidas	3,14
Culinarios	3,00
Confitería	3,21
Bebidas alcohólicas	2,43
Cigarrillos	1,11
Balanceado para animales	3,18

Los artículos de aseo y limpieza generan mayor rentabilidad que los de abastos, llegando a ser considerados en promedio rentables (3,5 puntos), las bebidas, por su parte, obtuvieron una calificación promedio de 3,14 puntos equivalente a medio rentables, al igual que los culinarios (3 puntos).

En el caso de confitería, la media obtenida fue de 3,21 correspondiente a medio rentable; según algunos encuestados, en productos de alta rotación dentro de la categoría, por ejemplo, marcas reconocidas como galletas Amor pueden ser más rentables cuando se los vende para consumo, pero como muchas tiendas minoristas solicitan estos productos, el margen se reduce.

Las bebidas alcohólicas son consideradas poco rentables y los cigarrillos son los menos rentables de todos los productos, los cuales ofrecen el 1% de utilidad cuando se comercializa por cajetillas, razón por la cual, algunos establecimientos han optado por suspender su venta, como se mencionó en líneas previas.

Como último punto a observar, dentro de las capacidades de marketing, están aspectos relacionados a actividades de promoción y publicidad, percepción del posicionamiento frente a la competencia, monitoreo de gustos y preferencias, relaciones con sus clientes y con proveedores. En un inicio se preguntó a los encuestados si se encuentran bien posicionados en el mercado frente a sus competidores, en donde un 53% manifestó estar en total de acuerdo, un 29% estuvo de acuerdo y un 14% se mantuvo neutral ante la afirmación.



Figura 32. Buen posicionamiento del negocio frente a la competencia

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Si se analiza esta información según la antigüedad de los negocios, se puede indicar que, alrededor del 63% de las microempresas maduras (43% del total de encuestados) se encuentran en total acuerdo con su buen posicionamiento y un 26% están de acuerdo; por tanto, la experiencia y los años en el mercado les han permitido crecer y obtener la preferencia de muchos clientes; por otra parte, apenas

un 10% de negocios maduros no ha logrado incrementar su participación. En cambio, existen negocios jóvenes (33% del total de negocios) que han logrado alcanzar un buen posicionamiento; otra tercera parte manifestaron estar en total acuerdo y con el mismo porcentaje, estuvieron de acuerdo; lo cual es muy interesante ya que refleja la proactividad de estos emprendedores para competir en un sector con una alta rivalidad.

La reputación de la calidad de los productos que comercializan las bodegas mayoristas también fue un factor a considerar; se pudo advertir que la percepción de los encuestados tiende a estar en total acuerdo con la calidad de la mercadería que ofrece al público (82%) y es importante acotar que ningún propietario mostró inconformidad con los atributos de los artículos que son vendidos en sus locales, lo cual constituye una fortaleza alta para el sector.

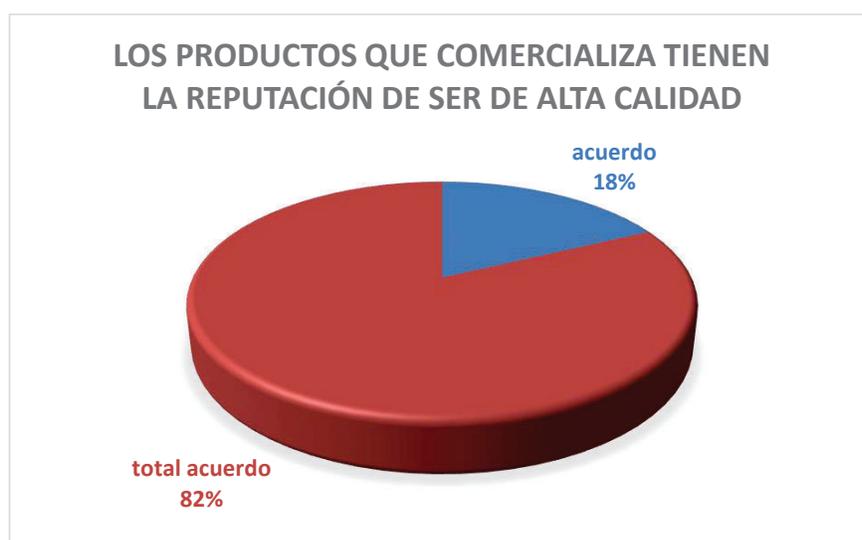


Figura 33. Reputación de los productos que comercializan los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Con un enfoque similar, se analiza si los negocios tienen la reputación de brindar precios convenientes y competitivos, en donde, el 78% expresan contar con dicha reputación, brindando una calificación de total acuerdo a la afirmación; un 11% están de acuerdo y asimismo un 11% tiene una percepción neutral ante esta consideración.



Figura 34. Reputación de los negocios para ofrecer precios competitivos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Uno de los aspectos importantes dentro del estudio de las capacidades de marketing constituye las estrategias de promoción utilizadas por el sector; para esto, se preguntó a los microempresarios si sus negocios implementan una estrategia efectiva de promoción y publicidad.

Al observar los resultados presentados en el siguiente gráfico, se puede observar que únicamente un 14% de los negocios están en total acuerdo con la efectividad de sus actividades de promoción y publicidad, por el contrario, un 25% reconoce estar en una posición neutral, con un mismo 25% la percepción coincide con estar en desacuerdo con el alcance de sus estrategias y un 11% opinó estar en total desacuerdo.



Figura 35. Percepción de la efectividad de las estrategias de promoción y publicidad de los negocios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

En el trabajo de campo realizado, se pudo observar algunas características interesantes en relación a los resultados presentados ya que al formular esta pregunta, algunos propietarios manifestaron que realmente son pocas las actividades de promoción y publicidad que realizan, por ejemplo: si el cliente realiza una compra de varios productos, el propietario obsequia una o varias cajas de fósforos, dependiendo del monto; generalmente son fósforos o caramelos lo que se considera como promoción. En lo referente a publicidad, los encuestados indicaron, no haber anunciado en periódicos, radio, televisión o en redes sociales, como se verá más adelante al analizar los recursos tecnológicos e innovación.

Es más común que los proveedores ofrezcan actividades promocionales y publicitarias a los mayoristas ya sean bonificaciones en producto, descuentos adicionales, concursos, degustación e impulsación, distribución de muestras, entre otras; en donde se aprovecha estos beneficios para trasladarlos hacia los clientes finales, pero no son estrategias propias de las microempresas.

Por otro lado, el bajo porcentaje de negocios que manifestaron estar de acuerdo con la efectividad de sus estrategias promocionales, indicaron que frecuentemente buscan la manera incrementar sus ventas, ya sea mejorando la exhibición en sus locales, ofertas especiales en ciertos productos o desarrollando creativamente algún beneficio extra con el fin de atraer y fidelizar a los clientes.

Se consultó también a los propietarios si suelen prestar atención a los gustos o preferencias de los clientes; en este caso el 32% indicó estar totalmente de acuerdo y un 36% manifestó estar de acuerdo; este alto porcentaje indica la predisposición de los negocios a estar pendientes de lo que el cliente busca, de los productos que necesitan y las marcas que prefieren, con el fin de tener a disposición estos artículos y no perder una posible venta importante.



Figura 36. Monitorea los gustos y preferencias de los clientes.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Para finalizar el estudio de las capacidades de marketing del sector, se solicitó a los propietarios que evalúen la relación que tienen con sus clientes y con sus proveedores. En lo referente a los clientes, el 61% indicó estar en total acuerdo con la afirmación, tal como se puede observar en la siguiente figura; también el 29% de encuestados reconocen la buena relación con los compradores al dar una calificación de acuerdo, solo un 3% indicó estar en desacuerdo.



Figura 37. Percepción de la relación o cercanía que cuenta el negocio con los clientes.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Esta información revela que los negocios cuentan con un vínculo interesante con sus clientes, fruto de la cordialidad, amabilidad en el servicio, lo cual constituye un valioso intangible y genera preferencia por los compradores. Kotler (2006) resalta este aspecto al referirse a la importancia del marketing de las relaciones; este concepto se basa en la premisa de que las cuentas importantes necesitan una atención orientada, concentrada y continua; es decir, se debe controlar a los clientes claves conociendo sus necesidades, problemas y estando dispuestos a servirlos de cualquier forma.

Con el mismo enfoque, los encuestados respondieron sobre su percepción acerca de su relación con sus proveedores, aquí cerca del 57% de los microempresarios indicaron tener una muy buena relación con sus proveedores al estar totalmente de acuerdo con la afirmación y un 32% manifestaron estar de acuerdo.



Figura 38. Percepción de la relación o cercanía que cuenta el negocio con sus proveedores.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Al igual que en la pregunta anterior, las relaciones entre proveedor y comprador son esenciales, en este caso, los negocios mayoristas han logrado obtener mejores precios, condiciones de pago o cualquier otro beneficio gracias a la importancia que otorgan muchos de sus proveedores a este enlace. Las empresas tratan de establecer relaciones a largo plazo, confiables y seguras con sus clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores a través de alta calidad, servicio adecuado y precios justos; estas buenas relaciones reducen costos y tiempo en las transacciones. (Kotler, 2006)

4.6 RECURSOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN

La tecnología y la innovación permiten a las empresas alcanzar una ventaja competitiva y representan un factor importante para su crecimiento. La tecnología se entiende como el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos que permiten combinar los recursos y capacidades empresariales en los procesos organizacionales para lograr que estos sean eficientes. La innovación considera que pueden existir nuevas y mejores maneras para realizar diferentes actividades,

esta innovación se puede alcanzar por investigación propia de la empresa o también adquiriendo nueva tecnología. Aunque estos aspectos han sido relacionados tradicionalmente al éxito de las grandes empresas, la literatura también relaciona esta variable al éxito de las Mipymes (Aragón & Rubio, 2005; Gálvez Albarracín, Cuellar, Restrepo, Bernal, & Cortes, 2013; Donovan, 1996)

En este caso, para evaluar el impacto de los recursos tecnológicos y la innovación en el éxito de las microempresas del sector, se solicitó a los propietarios que respondan de manera afirmativa o negativa, según corresponda, si utiliza algunas herramientas relacionadas a las tecnologías de información y comunicación como parte de las actividades normales del negocio; inicialmente se preguntó si los propietarios utilizan correo electrónico estas tareas, un 57% mencionó no emplearlo y alrededor de un 43% si lo usa.

Tabla 28. Utilización de correo electrónico para actividades del negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Respuesta	Porcentaje
No utiliza correo electrónico	57,1%
Sí utiliza correo electrónico	42,9%

Según los encuestados, se incrementó el uso de correo electrónico a partir de la implementación de la facturación electrónica para los proveedores que son considerados como contribuyentes especiales y para efectos contables se necesita acceder a estos documentos a través de email.

La existencia o no de página web de la empresa constituyó otro aspecto a identificar dentro del análisis de los recursos tecnológicos, aquí cerca del 88% de los negocios no cuentan con esta plataforma y el bajo porcentaje de negocios que sí lo tiene, indican que han obtenido muy poco beneficio de ella.

Tabla 29. Disponibilidad de página web del negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Respuesta	Porcentaje
No tiene	87,5%
Si tiene	12,5%

De igual forma, se solicitó indicar si se realiza algún tipo de publicidad por internet o por redes sociales y se pudo evidenciar que esta práctica no es utilizada por los negocios del sector, esto se evidencia por el mercado objetivo y el tipo de cliente; como son productos de primera necesidad destinados al consumidor final y a tiendas minoristas, los encuestados no consideran la necesidad de utilizar este tipo de publicidad.

Tabla 30. Realiza publicidad por internet o redes sociales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Respuesta	Porcentaje
No realiza	100,0%
Si realiza	0,0%

La utilización de banca electrónica como medio de información y comunicación con las instituciones financieras también fue considerado dentro de las preguntas realizadas a los propietarios de los negocios mayoristas, a diferencia de las opciones anteriores con muy bajos porcentajes, solo alrededor del 29% expresa si utilizar estos canales electrónicos, especialmente para realizar consultas de saldos, de pago de cheques, pago de tarjetas de crédito, lo cual representa un aspecto positivo en la gestión del negocio.

Tabla 31. Uso de banca electrónica para actividades del negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Respuesta	Porcentaje
No utiliza	71,4%
Si utiliza	28,6%

De forma complementaria se preguntó si los propietarios realizan el pago de sus impuestos por internet y únicamente un 25% lo realiza, y 3 de 4 negocios lo hace por ventanilla en las instituciones financieras autorizadas, lo cual refleja la poca utilización de canales electrónicos para estos aspectos relacionados con el giro normal del negocio.

Tabla 32. Pago de los impuestos del negocio por internet.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Respuesta	Porcentaje
No lo hace	75%
Si lo hace	25%

En lo referente a equipo y tecnología, se pudo apreciar en el trabajo de campo que estos negocios cuentan con cierto tipo de equipamiento, por ejemplo: frigoríficos especialmente para bebidas, lácteos, entre otros; máquinas cosedoras para los quintales, pequeñas máquinas selladoras de fundas para tener producto libreado en sus perchas; lo cual se considera como recursos importantes, pero no fundamentales para su crecimiento.

Desde el punto de vista tecnológico, para venta al detalle, existen empresas de software que desarrollan soluciones y programas para puntos de venta, los cuales cuentan con lector óptico de código de barras y además sistemas contables completos para la gestión de este tipo de negocios. Ante esta tendencia tecnológica, se consultó a los propietarios si cuentan con software de facturación en sus negocios.

Tabla 33. Existencia de software de facturación en el negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Respuesta	Porcentaje
No tiene	71,4%
Si tiene	28,6%

Se puede apreciar que un 29% cuenta con este tipo de programas en sus locales, aprovechando los beneficios que otorga su uso, rapidez en la facturación y mayor control en costos unitarios y mayor organización. Es importante mencionar que, al momento de realizar esta pregunta, varios encuestados manifestaron su interés por implementar en un futuro este tipo de software principalmente para disminuir los tiempos de atención a los clientes ya que la facturación se la tiene que realizar manualmente y esto congestiona el negocio especialmente los días de feria que son jueves y domingo.

Finalmente se consultó a los encuestados que evalúen si su posición tecnológica les ha permitido ser más competitivos; en donde el 54% de los negocios mencionaron estar en total desacuerdo, debido a la poca utilización de herramientas tecnológicas de comunicación o de información para las actividades del negocio tal como se pudo apreciar en las respuestas anteriormente presentada; por otro lado solo un 11% de negocios indican que su equipo tecnológico les ha permitido ser más exitosos en su gestión.



Figura 39. Los recursos tecnológicos del negocio le ayudan a ser más competitivo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

En lo referente a la capacidad de innovación, se preguntó a los encuestados si en el último año ha realizado algún tipo de mejora o innovación en los productos o servicios que ofrece; en donde un 36% otorgó una calificación media a la pregunta tal como se aprecia en la siguiente figura; además un 39% indicaron estar de acuerdo.



Figura 40. Innovación en productos o servicios que ofrece el negocio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Finalmente se preguntó a los propietarios si han realizado algún tipo de mejora o cambio en la gestión o en la forma en el negocio realiza sus compras, ventas o inventario. Un 53% de encuestados manifestaron estar de acuerdo con la afirmación y un 21% otorgó una calificación media; solo un 18% estuvo en desacuerdo, lo cual refleja el interés de los negocios por mejorar sus procesos con el fin de ser más competitivos.



Figura 41. Ha realizado cambios en la gestión de compras, ventas o inventarios.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta las principales conclusiones del presente estudio; inicialmente es importante recalcar los principales elementos teóricos que guiaron el desarrollo de la investigación.

Cabe recalcar que un análisis estratégico permite identificar los elementos de una estrategia de éxito la cual permite establecer un vínculo entre las empresas y su entorno competitivo; en la empresa se debe analizar sus recursos, capacidades, así como su direccionamiento y su estructura; por otro lado, su entorno comprende su relación con sus clientes, proveedores y competidores.

En el referencial teórico presentado se hizo mención a varios aspectos sobre administración estratégica y ventaja competitiva; en conclusión se puede mencionar que el análisis estratégico inicialmente se centró en el entorno externo de la empresa, de manera específica en el enfoque de la organización industrial, el cual indica que los factores externos de la empresa son más importantes que sus factores internos para lograr una ventaja competitiva; luego la investigación sobre las fuentes de beneficio se desplazó interior de la empresa, en donde la visión basada en recursos manifiesta que los recursos y capacidades de las organizaciones son la principal fuente de ventaja competitiva, principalmente por la inestabilidad del entorno sectorial. (David,2013; Grant,2010) Por tanto, la Teoría de Recursos y Capacidades se utilizó en el presente estudio como marco integrador para identificar los factores internos que puedan originar una ventaja competitiva.

En el Ecuador las Mipymes desempeñan un papel esencial tanto en el desarrollo de actividades productivas como en la generación de fuentes de trabajo. Según el Censo Nacional Económico 2010, del total de empresas que existen en el país, el 95,4% son microempresas, 3,8% son pequeñas empresas, 0,6% son medianas, pero únicamente sólo el 0,2% son grandes empresa. Entendiéndose como microempresa a aquella que tiene hasta 9 empleados y factura hasta \$100.000 al

año; pequeña empresa a aquella que cuenta de 10 a 49 trabajadores y ventas hasta 1 millón de dólares anuales; mediana empresa a la que cuenta con hasta 199 empleados y ventas anuales hasta 5 millones de dólares (Araque, 2015)

Con estos antecedentes, el presente estudio se enfocó en realizar un análisis estratégico a un sector Mipyme del Ecuador, específicamente a los negocios dedicados a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo en el cantón Rumiñahui, es decir a bodegas mayoristas que ofrecen productos de primera necesidad al por mayor como arroz y azúcar por quintales, aceite, manteca y otros productos por cajas a las tiendas minoristas; asimismo ofrecen sus productos al detalle hacia el consumidor final.

La información relacionada con la población de las microempresas objeto de estudio se obtuvo del Catastro de Patentes de acuerdo a actividad económica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui (GADMUR), en donde se pudo evidenciar que cerca del 83% de las bodegas mayoristas del cantón se encuentran en la ciudad de Sangolquí, el motivo de esta concentración se debe a que estos negocios se encuentran ubicados en las cercanías del mercado central de frutas y verduras, al cual acuden una gran cantidad de consumidores especialmente los jueves y domingos que son días de feria libre.

La información presentada permite identificar las principales características de este sector comercial que, con una poca cantidad de empleados, logra alcanzar altos niveles de facturación. Además, permite conocer de manera más cercana la realidad del emprendedor ecuatoriano, al momento de iniciar y mantener su negocio.

Analizando los resultados obtenidos en la investigación y haciendo referencia a las principales características de este tipo de negocios se puede concluir que el 68% son empresas maduras (tienen más de 10 años de funcionamiento en el mercado) y de los cuales el 63% son negocios con más de 20 años de antigüedad, lo que refleja la gran capacidad de sus propietarios para mantenerse en el mercado; en lo

que se refiere a la forma de constitución el 96% se encuentra operando bajo la figura de persona natural y el 4% se encuentra constituido como sociedad mercantil.

En cuanto a la edad de los propietarios, el 57% se encuentra entre los 41 y 55 años y el 29% de emprendedores tienen menos de 40 años, además el 43% de los propietarios son de género femenino. Por otro lado, se puede apreciar en el sector que el 68% cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera como algo muy positivo para la microempresa ecuatoriana. En lo referente a las razones para iniciar su negocio, el 43% lo hizo por haber encontrado una oportunidad de negocio y el 21% porque quería establecer su propio negocio.

Uno de los objetivos de la investigación plantea identificar los factores externos que pueden influir en el éxito competitivo del sector, para ello se preguntó sobre el impacto que puede tener cada una de las 5 fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter, en donde, la rivalidad entre competidores es la fuerza con mayor impacto (4,36) debido al tipo de productos que ofrecen los cuales son muy sensibles a los cambios de precio. La potencia de entrada de nuevos competidores es un factor con menor impacto (2,32) debido a las barreras de entrada, especialmente los niveles de capital que deben ser destinados para inventario. El poder de negociación de los proveedores y de compradores es relativamente bajo (2,04 y 1,82 respectivamente) dado por un número importante de proveedores que buscan alcanzar la lealtad de los mayoristas lo cual les da la posibilidad de escoger; por otro lado, los compradores en su mayoría son los usuarios finales y tiendas minoristas que acuden a los negocios por sus precios competitivos por tanto el poder de negociación en ambos casos lo mantiene el propietario. Como los productos de consumo masivo no cuentan con bienes sustitutos relevantes, se concluye que la amenaza de desarrollo de este tipo de productos es muy baja.

El segundo objetivo del presente estudio buscó determinar los recursos y capacidades internas del sector, para ello se evaluó inicialmente sus recursos tangibles. En este apartado se puede concluir que 64% de los negocios se encuentran ubicados estratégicamente en los lugares con mayor afluencia de

clientes, además la mitad de los negocios cuenta con espacio suficiente en sus locales para la adecuada atención y almacenamiento de inventario, además el 40% se encuentra satisfecho con el portafolio de productos que ofrece. En cuanto a los recursos financieros, 1 de cada 4 negocios indica contar con altos niveles de capital para solventar cualquier inconveniente y un 21% manifiesta todo lo contrario; además solo un 11% de los negocios cuentan con alta liquidez que le permite realizar todas sus compras al contado y aprovechar descuentos por pronto pago y por volumen.

Dentro del análisis de los recursos humanos, en el 25% de los negocios solo trabaja el propietario, el 29% cuentan con un trabajador, el 18% con 2 empleados, el 14% con 3 trabajadores, con un mucho menor porcentaje el resto de negocios llegan a tener máximo hasta 6 colaboradores. En lo referente a prácticas de gestión del talento humano, un gran porcentaje de negocios no aplican estas prácticas, un 68% no realiza evaluación de desempeño, el 79% no realiza capacitación continua al personal, debido a la naturaleza del trabajo, los propietarios otorgan al inicio una rápida orientación de las actividades a realizar y los empleados van aprendiendo conforme transcurre el tiempo. Además, el 54% indica que no existe una elevada rotación del personal, por otro lado, el 71% manifiesta que el nivel de sugerencias por parte de sus trabajadores es muy bajo.

Evaluando la capacidad directiva, el 86% no realiza ningún tipo de planificación formal, lo cual revela la poca actitud estratégica de estos negocios; el 82% no ha realizado ningún tipo de alianza o acuerdo de cooperación, sólo un 18% de los encuestados manifestó en algún momento asociarse con otro negocio para comprar productos, por otro lado, casi la mitad de los negocios son obligados a llevar contabilidad por parte del Servicio de Rentas Internas, esto refleja la capacidad que tienen estos negocios para generar volúmenes importantes por concepto de ventas y compras anuales.

Un importante porcentaje de bodegas mayoristas (62%) generan más del 90% de sus ventas al contado, lo que constituye un aspecto muy favorable para la liquidez del negocio. La composición de compras en cambio refleja que el 42% de los encuestados, indica que entre el 20% y el 39% de sus compras totales son al contado, el 37% de los propietarios mencionan que más del 40% de sus compras son al contado y el 21% restante de microempresas expresan que el 20% de sus compras son con esta política. Con estos datos se concluye que un importante porcentaje de negocios cuenta con una fortaleza importante ya que la mayoría de sus ventas son al contado y la mayoría de sus compras son a crédito lo que permite al sector contar con liquidez y trabajar con el capital proveniente del crédito de los proveedores.

En cuanto a la capacidad de financiamiento, el 21% evaluó como muy importante el haber recurrido a préstamos del sistema financiero para emprender su negocio; el 86% en cambio, calificó a la utilización de recursos propios para iniciar su negocio como muy importante. Por otro lado, el 43% jamás ha recurrido a préstamos bancarios para financiar actividades propias del giro del negocio como pago a proveedores o compra de inventario, un 25% lo ha utilizado pocas veces y un 21% algunas veces; de igual forma la mitad nunca ha solicitado un sobregiro bancario para estos fines y un 25% pocas veces lo ha hecho; en cambio un 42% manifiesta contar con recursos propios de emergencia que les permiten solventar cualquier imprevisto. Como dato interesante, más de un 70% indica aplazar con frecuencia el pago a proveedores cuando no existe la liquidez necesaria; esto refleja una realidad favorable para el sector ya que no tienen necesidad de recurrir a instituciones financieras y afrontar cargos financieros, más bien aprovechan la flexibilidad que pueden otorgar ciertos proveedores.

También el estudio tuvo como finalidad identificar las estrategias utilizadas por este tipo de negocios. La estrategia mayormente adoptada por el sector es la defensiva; la mitad de los encuestados indica mantener una actitud conservadora, el 39% en cambio adopta una estrategia exploradora, busca innovar y mejorar constantemente.

Al analizar las capacidades de marketing también se pudo evidenciar las diferentes estrategias de producto, precio, plaza y promoción que desarrolla el sector. En lo referente a plaza; para el 96% de los negocios, los consumidores finales son los tipos de clientes más importantes, para el 21% también son considerados muy importantes las tiendas minoristas; el 11% otorgan esta calificación a empresas privadas (catering, restaurantes, etc.), por otro lado, ningún negocio consideró a instituciones públicas como clientes importantes.

En lo referente a estrategias de producto; los negocios ofrecen un amplio portafolio según el estudio se puede concluir que la categoría más importante es Abastos, seguida de Aseo y Limpieza, luego Culinarios; con menor importancia se encuentra Bebidas, Confeitería y Balanceado para Animales; finalmente con poca importancia se encuentra Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos; el poco interés en comercializar cigarrillos se debe a la incidencia que tienen los montos por compras de este producto a nivel fiscal, los cuales influye directamente en los valores a pagar por concepto de anticipo del impuesto a la renta.

Para determinar la estrategia de precio, se evaluó los niveles de rentabilidad de cada categoría, en donde Abastos que es la principal es considerada en promedio como medio rentable, Aseo y Limpieza como rentable, Culinarios, Confeitería y Balanceado como medio rentable, Bebidas Alcohólicas como poco rentable y Cigarrillos como nada rentable. Con estos datos se concluye que los niveles de rentabilidad en productos de consumo masivo son reducidos, llegando en promedio a casi el 10%, el éxito de las bodegas mayoristas radica en el volumen de sus ventas especialmente en la categoría Abastos que incluye productos de la canasta básica como arroz, azúcar, aceite, etc.

En cuanto a estrategias de promoción, un 36% manifiesta no contar con una estrategia de promoción y publicidad que sea efectiva, el 39% que si lo hace aprovecha las actividades promocionales y publicitarias que ofrecen los fabricantes (concursos, degustación e impulsación, distribución de muestras, etc.) las cuales

generalmente se realizan en función de los volúmenes de compra. Además, un 68% expresa monitorear los gustos y preferencias de sus clientes; un 90% indica mantener un constante contacto con sus clientes y con sus proveedores.

Como último aspecto de la investigación se analizó la orientación hacia el uso de recursos tecnológicos e innovación, aquí el 43% utiliza correo electrónico para actividades del negocio, el 88% no tiene página web, ninguna microempresa realiza publicidad por internet; además solo un 29% emplea los servicios de banca electrónica y en 25% realiza el pago de sus impuestos por internet. Como equipo tecnológico relevante el 29% se beneficia de contar con lector óptico de código de barras y software de facturación en el punto de venta. Ante esto se concluye que la posición tecnológica del sector es débil debido a la reducida utilización de este tipo de herramientas en la gestión del negocio.

REFERENCIAS

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 49-63.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 35-69.
- Araque, W. (2015). Caracterización de la Pyme Ecuatoriana. *Revista Gestión*, 64-67.
- Araque, W. (2015). Emprendimiento en Ecuador. *Revista Ekos*, 72-78.
- Arguello, A. (Agosto de 2015). Las Pyme y su aporte al empleo nacional. *Revista Gestión*, 44-46.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *MANAGEMENT SCIENCE*, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J., & Arikan, A. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. *Handbook of strategic management*, 124-188.
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de cultura económica.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contrast between Types of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 535-557.
- Brown, A., & Walker, E. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? . *International Small Business Journal*, 577-594.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1996). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México D.F.: Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gálvez Albarracín, E., Cuellar, K., Restrepo, C., Bernal, C., & Cortes, J. (2013). *Análisis estratégico para el desarrollo de las MIPYME en Iberoamérica Colombia 2012*. Cali: Facultad Ciencias Administrativas Universidad del Valle.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (15 de diciembre de 2015). *Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui*. Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec/>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Barcelona: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Influencia del tabaco en las personas y sus consecuencias negativas en la salud. *Análisis*, 6-9.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Martinez, R., Charterina, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un Modelo Causal de la Competitividad Empresarial planteado desde la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 165-188.
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 320-345.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 546-562.

- Pérez Pazmiño, M., Guevara Llanos, P., Quint, S., & Granda, M. E. (2015). El análisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables. *I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPyME* (págs. 5-9). Quito: N/A.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson.
- SRI. (31 de Marzo de 2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec
- Thompson, A., Peteraf, M. A., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Troya Jaramillo, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Universidad Autónoma Del Estado De Colima; Universidad De Cantabria; Universidad Politécnica De Cartagena; Universidad De Murcia. (2008). *Análisis Estratégico Para El desarrollo De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa (Mipyme) Estado De Colima*. Cartagena: N.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Bogotá: Pearson.
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 68-73.

ANEXOS

ANEXO A – Cuestionario utilizado en la aplicación de encuestas.



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por favor, conteste las siguientes preguntas, marque con una "X" donde proceda, rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala 1 2 3 4 5 MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PARTE I: DATOS GENERALES

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio?
_____ años.
2. ¿El negocio está constituido como una sociedad mercantil?
 SI 1 NO 0 (RUC Persona Natural)
3. ¿Cuál es la edad del propietario/a?
_____ años.
4. Favor indique el género del propietario/a
 MASCULINO 1 FEMENINO 0
5. ¿Cuál es el nivel de formación académica del propietario/a? (marque sólo una respuesta)
Educación primaria 1 Estudios universitarios 3
Educación secundaria 2 Estudios de posgrado 4
6. ¿Cuál fue la principal motivación para iniciar su propio negocio

Quería establecer su propio negocio	1	<input type="checkbox"/>	Es lo que le gusta hacer		5	<input type="checkbox"/>
Encontró una oportunidad de negocio	2	<input type="checkbox"/>	Para tener un mejor ingreso		6	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad de horario	3	<input type="checkbox"/>	Despido del último empleo		7	<input type="checkbox"/>
Necesidad económica	4	<input type="checkbox"/>	Para desarrollar lo que estudió		8	<input type="checkbox"/>
7. ¿Cuál es su expectativa de ventas para el negocio en el 2016?

Aumenten	<input type="checkbox"/>	1	Se mantengan iguales	<input type="checkbox"/>	2	Disminuyan	<input type="checkbox"/>	3
----------	--------------------------	---	----------------------	--------------------------	---	------------	--------------------------	---

PARTE II.- ENTORNO COMPETITIVO

Utilice la siguiente escala para indicar el grado de aceptación de los siguientes aspectos

5 = Totalmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= neutral, 2= En desacuerdo, 1= total desacuerdo

	Total desacuerdo	Muy desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total acuerdo
8. Es fácil que ingreses nuevos competidores	1	2	3	4	5
9. Existe una alta rivalidad entre los competidores del sector	1	2	3	4	5
10. Existe facilidad para crear productos sustitutos a los que se comercializan en el sector	1	2	3	4	5
11. Los clientes tienen mayor poder de negociación que el negocio	1	2	3	4	5
12. Los proveedores tienen mayor poder de negociación que el propietario del negocio	1	2	3	4	5

PARTE III.- RECURSOS FINANCIEROS Y RECURSOS FÍSICOS

Utilice la siguiente escala para indicar el grado de aceptación de los siguientes aspectos

	Total desacuerdo	Muy desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total acuerdo
13. La ubicación del negocio permite estar cerca de los lugares con mayor afluencia de clientes.	1	2	3	4	5
14. El negocio cuenta con espacio suficiente para una adecuada atención al cliente y para el almacenamiento de mercadería.	1	2	3	4	5
15. El inventario de productos con el que cuenta le permite atender las necesidades de todos los clientes que ingresan a su negocio.	1	2	3	4	5
16. El negocio cuenta con capital propio suficiente que le permita cumplir con sus obligaciones en el caso de existir dificultades económicas.	1	2	3	4	5
17. El negocio cuenta con la liquidez necesaria para realizar todas sus compras al contado y aprovechar el descuento de pronto pago que ofrecen los proveedores.	1	2	3	4	5

PARTE IV.- RECURSOS HUMANOS

18. Indique el número promedio de empleados del negocio

	2015
Fijos	
Temporales	

19. Indique si realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:

	Realiza			
Reclutamiento y selección de personal	1 SI	<input type="checkbox"/>	0 NO	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño	1 SI	<input type="checkbox"/>	0 NO	<input type="checkbox"/>
Formación del personal	1 SI	<input type="checkbox"/>	0 NO	<input type="checkbox"/>
Sistemas de pago variable (Incentivos)	1 SI	<input type="checkbox"/>	0 NO	<input type="checkbox"/>

Utilice la siguiente escala para indicar el grado de aceptación de los siguientes aspectos
5 = Totalmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= neutral, 2= En desacuerdo, 1= total desacuerdo

	Total desacuerdo	Muy desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total acuerdo
20. Existe un alto índice de rotación del personal en el negocio	1	2	3	4	5
21. El grado de sugerencias por parte de los empleados es alto.	1	2	3	4	5

PARTE V.- CAPACIDAD DIRECTIVA, ADMINISTRATIVA Y DE FINANCIAMIENTO

22. Indique si en su negocio se realiza una planificación formal (por escrito) o un proceso de planificación estratégica.

SI 1 NO 0

23. Indique si en los últimos 2 años ha establecido alguna alianza, sociedad, o algún acuerdo de cooperación con otros negocios o personas para:

Comercializar productos 1 Compartir bodegas o transporte 4
 Comprar productos en volumen 2 Poner en marcha un nuevo negocio 5
 Producción o prestación de servicios 3 No se han realizado acuerdos 0

24. El negocio es obligado por el SRI a llevar contabilidad

SI 1 NO 0

25. A continuación, se presentan algunas opciones de tipos de negocios; por favor indique con cuál de ellas se identifica.

1. Realiza frecuentemente cambios y mejoras en los productos o servicios que ofrece, tratando de ser el primero en desarrollar estas innovaciones, aun con el riesgo de que éstas no tengan éxito.
2. Mantiene una base relativamente estable de productos, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos o servicios o mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
3. Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesado en realizar cambios, más bien se concentra en buscar la manera de mejorar continuamente el trabajo dentro de su campo de actuación.

26. Por favor indique el porcentaje del total de sus ventas mensuales que son realizadas a:

Al contado		1
------------	--	---

27. Por favor indique el porcentaje del total de sus compras mensuales en donde el plazo de pago a sus proveedores es:

Al contado		1
------------	--	---

28. Indique el grado de importancia que tuvieron las siguientes formas de financiamiento al momento de financiar el inicio de las actividades de su negocio.

	Nada importante	Poco importante	Medio importante	Importante	Muy importante
Préstamos de instituciones financieras	1	2	3	4	5
Recursos propios o de familiares	1	2	3	4	5
Préstamos fuera del sistema financiero (prestamistas)	1	2	3	4	5

29. Indique el grado de frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes para financiar activos circulantes (mercadería con descuento por volumen, crédito a clientes, inventario, etc.) de su negocio:

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Préstamos bancarios o de cualquier institución financiera	1	2	3	4	5
Sobregiro bancario contratado	1	2	3	4	5
Recursos propios o de familiares	1	2	3	4	5
Aplazamiento del pago a proveedores	1	2	3	4	5
Préstamos fuera del sistema financiero	1	2	3	4	5

PARTE VI. - CAPACIDAD DE MARKETING.

30. Indique el grado de importancia que tiene para su negocio los siguientes tipos de clientes:

	Nada importante	Poco importante	Medio importante	Importante	Muy importante
Consumidores finales	1	2	3	4	5
Tiendas minoristas	1	2	3	4	5

Empresas Privadas (empresas, catering, restaurantes, etc.)	1	2	3	4	5
Instituciones Públicas	1	2	3	4	5

31. Indique el grado de importancia que tiene para las ventas de su negocio los siguientes tipos de productos:

	Nada importante	Poco importante	Medio importante	Importante	Muy Importante
Abastos (Arroz, Azúcar, Fideos, Harinas, Aceite, demás productos que se vende al peso, etc.)	1	2	3	4	5
Productos de Aseo y Limpieza (pasta dental, papel higiénico, jabón, detergente, etc.)	1	2	3	4	5
Bebidas (gaseosas, aguas, energizantes, jugos, etc.)	1	2	3	4	5
Culinarios (caldos, mayonesas, salsas de tomate, condimentos, etc.)	1	2	3	4	5
Confitería (galletas, chocolates, caramelos, etc.)	1	2	3	4	5
Bebidas alcohólicas (licores, cerveza, vinos, etc.)	1	2	3	4	5
Cigarrillos	1	2	3	4	5
Balanceado para animales (alimento para perros, avícola, porcino, vacuno, etc.)	1	2	3	4	5

32. Indique el grado o nivel de rentabilidad que el negocio obtiene al comercializar los siguientes productos:

	Muy poco rentable (hasta el 1%)	Poco rentable (hasta el 5%)	Medio rentable (hasta el 10%)	Rentable (hasta el 15%)	Muy Rentable (mayor al 20%)
Abastos (Arroz, Azúcar, Fideos, Harinas, Aceite, demás productos que se vende al peso, etc.)	1	2	3	4	5
Productos de Aseo y Limpieza (pasta dental, papel higiénico, jabón, detergente, etc.)	1	2	3	4	5
Bebidas (gaseosas, aguas, energizantes, jugos, etc.)	1	2	3	4	5
Culinarios (caldos, mayonesas, salsas de tomate, condimentos, etc.)	1	2	3	4	5

Confitería (galletas, chocolates, caramelos, etc.)	1	2	3	4	5
Bebidas alcohólicas (licores, cerveza, vinos, etc.)	1	2	3	4	5
Cigarrillos	1	2	3	4	5
Balanceado para animales (alimento para perros, avícola, porcino, vacuno, etc.)	1	2	3	4	5

Utilice la siguiente escala para indicar el grado de aceptación de los siguientes aspectos

	Total desacuerdo	Muy desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo
33. Está bien posicionada el negocio entre sus competidores	1	2	3	4	5
34. Los productos que comercializa tienen la reputación de ser de alta calidad	1	2	3	4	5
35. El negocio tiene la reputación de ofrecer precios competitivos a los clientes	1	2	3	4	5
36. El negocio cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad	1	2	3	4	5
37. El negocio monitorea los gustos y preferencias de los clientes	1	2	3	4	5
38. El negocio mantiene una muy buena relación con los clientes	1	2	3	4	5
39. El negocio mantiene una muy buena relación con los proveedores	1	2	3	4	5

PARTE VII.- RECURSOS TECNOLÓGICOS, INNOVACIÓN.

40. Indique si realiza las siguientes prácticas en su negocio.

	Realiza	
	1 SI	0 NO
¿Utiliza correo electrónico (e-mail) para actividades del negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El negocio tiene Página web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Realiza publicidad a través de Internet o redes sociales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Utiliza banca electrónica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Paga sus impuestos vía internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta con un software para facturación o contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utilice la siguiente escala para indicar el grado de aceptación de los siguientes aspectos

Total desacuerdo	Muy desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total acuerdo
------------------	----------------	---------	------------	---------------

41. El equipo tecnológico con el que cuenta, le ayuda a ser más competitivo	1	2	3	4	5
42. En el último año el negocio ha realizado mejoras o cambios en los productos y servicios existentes	1	2	3	4	5
43. El negocio ha realizado mejoras o cambios en la gestión de compras, ventas o inventarios en el último año	1	2	3	4	5

ANEXO B – Listado de los propietarios de los negocios encuestados

Herrera Janeth. COMERCIAL HERRERA E HIJOS SOCIEDAD CIVIL
Rueda Caicedo Plinio Ramiro. COMERCIAL JR
Leime Iza María Juana SU ECONOMÍA
Zurita Peñaherrera Ana Ruth. CALIDAD Y PRECIO JUSTO
Tipán Criollo Edwin Patricio. LA BODEGA
Suquillo Suquillo Santiago. BODEGA EL ABASTO
Peñafiel Segundo. VIVERES LA FERIA
Cruz Gabriel Fernando. MEGATIENDA
Erazo Sara. BODEGA MAYORISTA
Díaz Irma. BODEGA Y BALANCEADOS
Leime Iza Eduardo. BODEGA JEFFSABETH
Amaguaña Edgar. EL AMERICANO JR
Aguirre Luis. LA REGALONA
Chicaiza Chicaiza Diego Paul. BODEGA DON DIEGO
Ortega Rojas Ángel. DISTRIBUIDORA UNIÓN
Tipán María Rosario
Novoa Vallejo Michelle Tatiana. BODEGA PICHINCHA
Chalco Olga. VIVERES LA FAMILIA
Guaigua Escobar José Fabián. DISTRIBUIDORA EL AMERICANO
Guaigua Escobar Estrella. FRIGOBODEGA ALEXIS
Barreno Cristina. BODEGA VIVERES
Velarde Tatiana. COMERCIAL VELARDE
Novoa Vallejo Andrea. BODEGA PICHINCHA 3
Tipán Criollo Alexandra. BODEGA SN
Utreras Edgar Aníbal.
Cando Tipán Héctor. DISTRIBUIDORA DE ARROZ TRES VOLCÁNES
Suquillo Toapanta Lilia Gabriela. LA ECONOMÍA
Sánchez José Luis. VIVERES OTAVALO.