

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN MICROEMPRESAS DE ZONAS
RESIDENCIALES DE LA PARROQUIA POMASQUI, QUE VENDEN
PRODUCTOS DE CONSUMO INMEDIATO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS**

CHRISTIAN ENRIQUE ZARAGOCÍN PACHECO

ingzaragocin@hotmail.com

Director: Antonio Franco

antonio.franco@epn.edu.ec

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Análisis estratégico en microempresas de zonas residenciales de la parroquia Pomasqui, que venden productos de consumo inmediato, desarrollado por Christian Enrique Zaragocín Pacheco, estudiante de la Maestría en sistemas de gestión integrados, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Antonio Franco

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Christian Enrique Zaragocín Pacheco, 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.

Christian Enrique Zaragocín Pacheco

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la salud.

A Normi, mi Mami, por tener la suficiente paciencia conmigo, por tener la sabiduría para inculcarme los mejores valores, por ayudarme a cargar el gran peso de los momentos difíciles y ser la fiel compañera en mis momentos de gloria.

A Carlitos, mi Papi, por darme su apoyo incondicional guiándome en todo momento, por conseguir que yo siga por el camino correcto brindándome la oportunidad de superarme, enseñándome que con esfuerzo y humildad se consiguen las cosas. “Per aspera ad astra”.

A mis hermanas, Cindy y Carolita, que me han brindado su apoyo y cariño en toda mi vida.

A Gaby, quien con amor ha sabido darme su apoyo.

A mi hija Valentina, por ser la razón de mi superación, y regalarme día a día su ternura, su dulzura y su amor.

A mi hijo Emilio, quien, con su forma de ser, me enseña día a día que al tener un temperamento diferente, debo esforzarme más para poder guiarlo de la mejor manera

A mi hija Camila, la reina del mundo y del planeta, qué todos los días hace que mi vida siga siendo aún más maravillosa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE ANEXOS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
1 INTRODUCCIÓN	12
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 HIPÓTESIS O ALCANCE	17
1.4 MARCO TEÓRICO.....	18
1.4.1 Mipymes	18
1.4.2 Productividad y Competitividad.....	21
1.4.3 Análisis Estratégico	24
1.5 MARCO CONCEPTUAL	28
2 METODOLOGÍA.....	29
2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	30
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
3.1 RESULTADOS	34

3.1.1	Observación	34
3.1.2	Entrevista.....	38
3.1.3	Encuesta.....	40
3.2	DISCUSIONES.....	54
3.3	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	56
3.3.1	Matriz FODA.....	56
3.3.2	Matriz EFI	59
3.3.3	Matriz EFE.....	60
3.3.4	Identificación del mercado objetivo	61
3.3.5	Ventaja competitiva	63
3.3.6	Mercadotécnica/Marketing 4P's	66
3.3.7	Sistema de distribución	69
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
4.1	CONCLUSIONES.....	70
4.2	RECOMENDACIONES	71
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	ANEXOS	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Puntos a considerar para aumentar la calidad y la productividad.....	22
Figura 2 - Factores que determinarán la competitividad.	23
Figura 3 - Factores de éxito competitivo	26
Figura 4 - Ubicación Pomasqui.	35
Figura 5 - Parque Central.....	35
Figura 6 - Género.....	41
Figura 7 - Edad.....	42
Figura 8 - Compras de productos de consumo frecuente.	43
Figura 9 - Frecuencia que realiza estas compras.....	44
Figura 10 - Gasto aproximado en cada compra.	45
Figura 11 - Conforme con la atención que recibe.....	46
Figura 12- Calificación del servicio recibido.....	47
Figura 13 - Lugar de compra.....	49
Figura 14 - Factores por los que no compra en una microempresa.....	50
Figura 15 - Compras en cadena grande.	51
Figura 16 - Preferencia sobre el lugar.....	52
Figura 17 - Factores del FODA.	56
Figura 17 - Factores a considerar para determinar el mercado objetivo.....	61
Figura 18 - Marketing Mix.....	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Población y muestra	34
Tabla 2 - Comunidades organizadas de Pomasqui.....	36
Tabla 3 - Entrevistas 1	38
Tabla 4 - Entrevistas 2	39
Tabla 5 - Género.....	40
Tabla 6 - Edad.....	41
Tabla 7 - Compras de productos de consumo frecuente.....	42
Tabla 8 - Frecuencia que realiza estas compras.....	43
Tabla 9 - Gasto aproximado en cada compra.....	44
Tabla 10 - Conforme con la atención que recibe.....	45
Tabla 11 - Calificación del servicio recibido.....	46
Tabla 12 - Factores que valora al momento de comprar.....	47
Tabla 13 - Lugar de compra.....	48
Tabla 14 - Factores por los que no compra en una microempresa.....	49
Tabla 15 - Compras en cadena grande.....	50
Tabla 16 - Preferencia sobre el lugar.....	51
Tabla 17 - Razones preferencia sobre el lugar.....	52
Tabla 18 - Fortalezas	57
Tabla 19 - Debilidades	57
Tabla 20 - Oportunidades.....	57
Tabla 21 - Amenazas	57
Tabla 22 - Matriz FODA	58
Tabla 23 - Matriz EFI.....	59
Tabla 24 - Matriz EFE	60

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: CRONOGRAMA DE TRABAJO	78
ANEXO II: RECURSOS	79
Humanos	79
Materiales	79
Institucionales	79
Económicos	80
ANEXO III: ENTREVISTA	81
ANEXO IV: ENCUESTA	85
ANEXO V: LOCALES ENTREVISTADOS	89

RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin el analizar las estrategias en microempresas de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui que venden productos de consumo inmediato, para esto varios apartados han sido desarrollados. En el Capítulo I se presenta un acercamiento al problema, además, se detalla la fundamentación teórica, la cual incluye temas como Mipymes, Productividad y Competitividad y Análisis estratégico. En el Capítulo II, se describe la metodología de la investigación, la cual se define como Descriptiva, apoyada en los tipos: documental y de campo, con un enfoque tanto cualitativo, como cuantitativo, apuntalado en la ejecución de entrevistas y encuestas para la recolección de información. En el Capítulo III, se exponen los respectivos resultados, al igual que las discusiones correspondientes, además se señala la estrategia de negocios que abarca ciertas pautas para obtener una ventaja competitiva. Finalmente, en el capítulo IV se despliegan las conclusiones y recomendaciones derivadas de este trabajo.

Palabras clave: microempresas, productos, consumo inmediato, Pomasqui, estrategias.

ABSTRACT

The objective of this project is to analyze the strategies in micro-enterprises of the residential areas of the Pomasqui Parish that sell products of immediate consumption, for this several sections have been developed. In Chapter I, an approach to the problem is presented, in addition, the theoretical foundation is detailed, which includes topics such as MSMEs, Productivity and Competitiveness, and Strategic Analysis. Chapter II, describes the methodology of the research, which is defined as descriptive, supported by the types: documentary and of field, with a qualitative approach, such as quantitative, supported in the execution of interviews and surveys for the collection of information. In Chapter III, the respective results are exposed, as well as the corresponding discussions; in addition, it points out the business strategy that covers certain guidelines to obtain a competitive advantage. Finally, in chapter IV the conclusions and recommendations derived from this work are displayed.

Keywords: microenterprises, products, immediate consumption, Pomasqui, strategies.

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación está dirigido al estudio de un grupo de microempresas ubicadas en la parroquia rural de Pomasqui, las cuales se dedican al expendio de productos de consumo inmediato, entendiéndose éste como la venta de productos que van a ser consumidos al corto tiempo de haber sido adquiridos.

La gran mayoría son tiendas de barrio que subsisten en las zonas residenciales por cuanto siempre hay clientes que olvidan de comprar algún producto en los centros comerciales de cadenas grandes, y buscan la tienda por encontrarse más cerca y tener menor demanda de tiempo el momento de realizar la compra. Generalmente son emprendidas por miembros de la familia, quienes arduamente atienden el negocio en horarios extendidos desde las 7h00 hasta las 22h00, pero sin ningún tipo de conocimiento formal, ya que su administración es realizada de manera empírica.

Así, el propósito del estudio se centra en realizar un análisis de las estrategias que se practican en microempresas que venden productos de consumo inmediato y que están ubicadas en zonas residenciales de la parroquia Pomasqui, negocios que tienen un gran potencial, pues como se puede evidenciar en las grandes cadenas de venta de productos, existe un crecimiento constante. Sin embargo, estas microempresas apenas subsisten, algunas se mantienen, mientras que otras desaparecen.

De acuerdo a El Telégrafo (2015), las tiendas generan 3.000 millones de dólares al año, por lo tanto, es relevante recalcar la importancia de este sector en la economía, puesto que en las tiendas de barrio existe mayor frecuencia de compra, aunque no se adquieran grandes volúmenes; cabe mencionar que, el producto más demandado son los alimentos. “El precio, la facilidad y cercanía para adquirir un producto convierte a las tiendas de barrio en la principal opción de un usuario de sectores populares al momento de hacer sus compras” (El Telégrafo, 2015).

Considerando que del total de empresas en el país, el 95,4% corresponde a microempresas” (INEC, 2014), y esto sumado a la experiencia del autor, quien actualmente es dueño de una microempresa de este tipo, surge la necesidad de realizar un análisis como tal, que permita sentar las bases para el desarrollo de una estrategia de mejoramiento permitiéndoles a las microempresas bajo estudio, mejorar su gestión interna y obtener una ventaja competitiva respecto a las principales cadenas de supermercados, quienes amenazan su permanencia en el mercado actual.

En tal sentido, para cumplir con lo anteriormente dicho, se desarrolla un estudio que contiene varios apartados, los cuales proporcionan información esencial para el desarrollo de la presente investigación. En el Capítulo I, se presenta la introducción como la información relevante para el presente proyecto, así como el marco teórico respectivo. En el Capítulo II, se presenta la metodología usada. El Capítulo III contiene los resultados, sus pertinentes discusiones y la estrategia de negocio propuesta. Posteriormente, en el Capítulo IV, se despliegan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del estudio como tal.

Específicamente sobre Pomasqui, parroquia rural del Distrito Metropolitano de Quito, cabe mencionar que, cuenta con 28.910 habitantes, de los cuales la mayoría se asientan en el área urbana (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017), y se dedican en gran medida al comercio formal e informal.

En la actualidad existen 35 barrios conformados, los barrios residenciales que se han venido sumando a los históricos, y dentro de éstos se han creado microempresas de productos de consumo inmediato¹, que según el incremento de la población, han crecido en número y permanecen rentables en el tiempo; pero se han visto grandemente afectadas, debido principalmente a la situación actual a nivel nacional, a la competencia con otras microempresas, y a que las grandes cadenas

¹ Los productos de consumo inmediato son aquellos adquiridos por los compradores individuales o familiares con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición (González, Concepto de mercado y sus tipos, 2002).

de supermercados han elegido implementar pequeñas sucursales conocidas como “express”, para reemplazar a las tiendas que por falta de variedad en los productos, han perdido fidelidad de los clientes, esto que sumado a la no formalización de los negocios y la falta de innovación las ponen en desventaja.

Mediante una observación directa en la parroquia, se puede establecer que los negocios de subsistencia y autoempleo, dedicados a la comercialización de productos de uso diario en el hogar, carecen de un lineamiento estratégico, ya que realizan una administración sin base académica, simplemente son manejadas en base a la noción, la intuición, y al empirismo. Básicamente se han desarrollado sin ningún conocimiento, estudio o análisis, y por lo general, no tienen certeza del margen de ganancia, o de cuáles productos son de mayor rotación, pérdidas, etc.; por otro lado, la atención a los clientes en algunos casos es cortés, pero en otros es indiferente, y unos negocios se caracterizan por ser de auto servicio y otros no.

A escala nacional, el 48% de los valores destinados al consumo de los hogares tiene como lugar de compra las tiendas, bodegas y/o distribuidores; además, se estima que, el 80% de las ventas de consumo inmediato se realizan en una tienda de barrio (El Telégrafo, 2015).

Considerando los datos antes mencionados, los cuales son bien conocidos por los grandes empresarios, es que esos nichos de mercado son codiciados, y considerando, además que, si las microempresas que existen no alcanzan buenos niveles de competitividad a través de lineamientos empresariales, tenderían a desaparecer, obstruyendo la economía de la parroquia en este caso y dando paso a las grandes cadenas comerciales que sí se manejan atendiendo a una bien pensada planificación estratégica.

Un claro ejemplo de una empresa que está opacando a las microempresas de venta de productos de consumo inmediato es el caso de “las Tiendas Industriales Asociadas TIA”, que están ocupando los nichos de mercado en Pomasqui y zonas aledañas.

El formato de tienda de barrio multiahorro, actualmente nombrado como TIA Express se diseñó específicamente para que se oriente a clientes de los segmentos socioeconómicos más bajos de la población que ha sido tradicionalmente servida por mercados informales y tiendas de barrio pequeñas e independientes (Jácome, s.f.).

Se observa entonces, que las microempresas de barrio que sobreviven, no crecen y por lo mismo, los microempresarios caminan con su negocio por inercia, sin innovación, sin adoptar ningún cambio en la comercialización.

En estas microempresas a pesar de no ser manejadas técnicamente, al estar localizados en una zona rural y siendo el lugar más cercano para un abastecimiento, en este caso a los habitantes de Pomasqui, tienen un importante potencial de crecimiento, si los microempresarios tienen la guía adecuada para cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, lograrán satisfacerlas.

En el país existen pocas empresas grandes y una abrumadora cantidad de micro y pequeñas empresas, pero según el informe *Emprendimientos en América Latina* de la CAF, solo un cuarto de ellas tiene potencial de crecer, es decir, de innovar y generar más empleo, el resto son trabajadores por cuenta propia especialmente no calificados, con ingresos muy bajos y volátiles, los cuales, según el estudio, probablemente estarían mejor como empleados (Líderes, s.f.).

Los pequeños comercios tradicionales tienen dificultades de supervivencia frente a otras fórmulas de venta detallista: autoservicios, supermercados, hipermercados, que se han desarrollado mucho en los últimos años por esta circunstancia, es importante investigar y avocar conocimiento sobre los factores de éxito necesarios para el crecimiento de un micro negocio, que contribuya a la economía de la zona en mención.

Según Añasco (2011, pág. 69), “de las tiendas de barrio del suroeste de Quito el 75% manifiesta no haber recibido ninguna capacitación en administración de negocios, siendo ésta su principal debilidad reflejada en los emprendimientos, en la administración de los mismos y en su nivel de desarrollo económico”. Estos datos

son la pauta necesaria, para relacionarlos con lo que sucede en la zona de Pomasqui.

Sin duda para conseguir una mejor gestión y la rentabilidad esperada es necesario puntualizar las acciones y decisiones que generan el éxito de negocios en la venta de productos de consumo inmediato. De esta forma, se beneficiarían los empresarios al conseguir la fidelización de sus clientes, el incremento en las ventas y la mejora de sus ingresos. Por su parte, los clientes también se beneficiarían con un mejor servicio de aprovisionamiento y atención, lo cual a su vez redundaría en la economía general de la zona.

Se considera que el tema de estudio es de actualidad porque se vive un momento en el que el trabajo, entendido como diligencia creadora del ser humano, es materia que hoy más que nunca preocupa a la sociedad que trata de avanzar cada día más con actividades productivas. Es de trascendencia, porque su implementación dará óptimos resultados a corto, mediano y largo plazo y se obtendrán satisfacciones sociales y personales en la zona de Pomasqui.

Por lo expuesto, el tema se justifica plenamente, ya que trata de asegurar la existencia, continuidad e inserción de microempresas especializadas en la venta de productos de consumo inmediato en sectores rurales, con mayores probabilidades de éxito.

1.1 Pregunta de investigación

De lo anteriormente mencionado, surge la siguiente interrogante, la cual se define como la formulación del problema como tal, que se traduce en la pregunta de investigación correspondiente.

¿Cuál es la efectividad de las estrategias utilizadas en microempresas de zonas residenciales de la parroquia Pomasqui que venden productos de consumo inmediato?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar las estrategias en microempresas de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui que venden productos de consumo inmediato.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los clientes en cuanto al servicio brindado por las microempresas de zonas residenciales de Pomasqui.
- Describir las estrategias de venta en las microempresas de la zona.
- Evaluar las estrategias de venta de las microempresas de zonas residenciales de Pomasqui.
- Proponer pautas para el desarrollo de acciones estratégicas que ayuden a mejorar su gestión interna y a crear una ventaja competitiva como tal.

Tanto el cronograma, como los recursos para el desarrollo del presente proyecto, se detallan en el Anexo 1 y 2 respectivamente.

1.3 Hipótesis o Alcance

El presente estudio al tener un enfoque cualitativo-cuantitativo cuyo alcance es descriptivo, no se formula hipótesis.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Mipymes

Para Zevallos (2003, págs. 54-55) es importante definir los estratos empresariales ya que siempre ayudará a conocer la magnitud de cada segmento de empresas (y por ende su impacto en la actividad productiva), y a tomar medidas mejor enfocadas de fomento de la producción

Por lo general, “la definición de una empresa sin importar su tamaño, es semejante en cualquier parte del mundo, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa” (Hernández, 2011). Con las micro, pequeñas y medianas empresas, denominadas Mipymes, también sucede lo mismo, solo que su caracterización varía dependiendo de cada país, ya que se definen utilizando distintos criterios.

1.4.1.1 Definición y caracterización de Mipymes

En América Latina no existe una caracterización única de la empresa como tal, suelen manejarse un gran número de variables, entre las más sobresalientes, se mencionan las siguientes:

- a. Inversión en bienes de producción
- b. Número de trabajadores
- c. Orientación de mercados
- d. Tamaño de mercado
- e. Tecnología de producción
- f. Tipo de producto
- g. Ubicación o localización
- h. Valor de producción o de ventas
- i. Valor del capital invertido

- j. Volumen de producción o de ventas (Saavedra & Hernández, 2008, págs. 123-124)

Cada país define a las mipymes utilizando pautas esencialmente cuantitativas, pero en la mayoría de los casos en América Latina, la categorización de las empresas se hace principalmente sobre la cantidad de personal empleado, vinculado con otros factores (Saavedra & Hernández, 2008, pág. 124).

En Ecuador, el Código Orgánico de la Producción, Libro III, Título I, Capítulo I, Art. 53.- Definición y Clasificación de las mipymes, presenta el siguiente texto:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa 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, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, pág. 27).

En tal sentido, el Acápito II, Título I, Art. 106.- Clasificación de las mipymes, dice lo siguiente:

- 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 a 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. (Reglamento del Código Orgánico de la Producción, 2011).

En el país, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el 2010 se contabilizaban más de 990 000 mipymes. Guayas concentraba el 23% de esas unidades productivas, mientras que Pichincha tenía el 22%. El 55% restante se distribuía en las demás provincias del país (Líderes, 2017).

Actualmente, de acuerdo a El Universo (2017), en el Ecuador existen 1'322.537 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), según informó el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), las cuales en el año 2016 alcanzaron ventas por 58.335 millones de dólares, de acuerdo a datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

En las últimas 3 décadas, las mipymes han atravesado por tres etapas claramente definidas: La primera entre los años 1984 y 1994, en la cual se dio un crecimiento sostenido. La segunda desde el año 1995 hasta el 2005 en la que se dio una contracción. Y tercera desde el año 2006 hasta la fecha, donde se reconoce un despunte con un crecimiento sostenido (Líderes, 2017).

1.4.1.2 Ventajas de las Mipymes

- Son más focalizadas y cercanas al cliente
- Son más ágiles
- Son más versátiles y flexibles
- Existe una mayor participación de los trabajadores
- Pueden ocupar segmentos de mercado poco rentables para las grandes compañías
- Pueden crear redes comerciales con socios estratégicos y nuevas estrategias enfocadas al cliente (Soto, s.f.).

1.4.1.3 Desventajas de las Mipymes

- Tienen una menor capacidad económica y menor capacidad para competir
- Tienen menor posibilidad de acceso a financiación
- Tienen menor poder de negociación con clientes y proveedores
- Tienen un gran retraso tecnológico
- Tienen menor formación y cualificación del talento humano con el que cuentan

- Tienen menor posibilidad de expansión
- No pueden aprovechar las economías de escala
- En general, tienen capacidad limitada tanto a nivel tecnológico, publicitario, financiero, etc. (Soto, s.f.).

1.4.2 Productividad y Competitividad

1.4.2.1 Definición de Productividad

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción (Lefcovich, 2005).

Para Lefcovich (2005), “en los negocios el incremento en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades”. Así, el aumento de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en el mercado como tal.

Es importante mencionar que al mejorar la calidad, aumenta la productividad, se reducen los costes y se es competitivo. En base a este criterio, se definen catorce puntos, que sirven tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, éstos se mencionan a continuación:

Ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y/o servicio.	Practicar una nueva filosofía	No depender de la inspección para alcanzar la calidad.	Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.
Mejorar continuamente el sistema de producción y servicio.	Implantar la formación en el trabajo.	Implantar el liderazgo.	Desechar el miedo, y trabajar con eficacia para la compañía.
Derribar los obstáculos entre los departamentos.	Eliminar las exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.	Eliminar los estándares de trabajo y la gestión por objetivos, sustituirlos por el liderazgo.	Eliminar las barreras que privan al empleado a estar orgulloso de su trabajo.
	Implantar un programa robusto de educación y auto-mejora.	Que todo el personal trabaje para conquistar la transformación.	

Figura 1 - Puntos a considerar para aumentar la calidad y la productividad.

Fuente: (Aliena, 2007, págs. 63-64).

1.4.2.2 Definición de Competitividad

La competitividad empresarial es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores, siendo la rentabilidad económica, la medida más utilizada (Aragón & Rubio, 2005, pág. 37).

Según Jiménez (2006), los factores que determinarán la competitividad son:

Figura 2 - Factores que determinarán la competitividad.

Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de mercado en el que opera • Tipo de cliente • Tipo de producto • Demanda • Política de precios • Experiencia en el mercado • Canales de comercialización • Participación en el mercado • Competencia • Publicidad • E-commerce
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Valor patrimonial • Endeudamiento • Liquidez • Fuentes de financiación • Prueba ácida • Cambios en la situación financiera • Flujos de caja • Sector económico • Crédito
Gestión de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada • Antigüedad equipos • Nivel de personal • Proveedores materias primas • Estructura de costos de producción • Sistema de Inventarios • Flexibilidad • Experiencia productiva
Ciencia y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I + D • Patentes • Líneas telefónicas
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones • Mercados potenciales
Gestión Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad del empresario • Experiencia • Conocimiento del negocio • Manejo de otros idiomas • Tipo de decisor

Fuente: (Jiménez, 2006, págs. 121-122).

Todos los factores antes mencionados, son importantes al momento de medir el nivel de competitividad empresarial, pero para Jiménez (2006, pág. 122), entre estos se destaca el Gerencial, el cual diferencia realmente a una empresa de otra.

Cabe mencionar que, el saber evaluar y medir estos aspectos, se constituye en un arte que muy pocos dominan, estos pocos constituyen la élite de los gerentes exitosos que hacen que sus empresas sobresalgan y se distancien de las demás (Jiménez, 2006, pág. 125).

1.4.3 Análisis Estratégico

1.4.3.1 Análisis situacional

1.4.3.1.1 Definición de análisis estratégico

Para Hanel & Hanel (2004, pág. 16), el análisis situacional es un método que conlleva la aplicación de procedimiento adecuado para analizar lo que está ocurriendo cuando una organización se enfrenta con diferentes asuntos, el cual ayuda a saber por dónde comenzar, a establecer prioridades y a establecer la secuencia de actividades que darán respuestas requeridas.

Así, Chaparro & Martínez (2009), lo definen como la identificación y descripción de la situación presente de la organización, o del proceso en relación de los resultados que se esperan y que fueron planeados en la misión; en dicho diagnóstico situacional empresarial u organizacional se identifican las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento.

En concreto, un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización, y del medio en que se desenvuelve en un determinado momento, tomando en cuenta los diversos factores que la afectan; y cuyo fin es analizar la información obtenida y determinar cómo se proyecta la empresa en el futuro.

1.4.3.1.2 Objetivos del análisis estratégico

- a. Evaluar si la organización de la empresa en cuestión es compatible con las necesidades de control (vigente y esperado) de la gestión, conforme con la estrategia de negocios y las políticas (actuales o previstas a aplicar), considerando los cambios y futuras ampliaciones organizacionales.
- b. Identificar las áreas a desarrollar, los requisitos de información y control no satisfechos hasta el momento, así como las mejoras necesarias en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.

- c. Proponer recomendaciones que permitan implementar e implantar cambios y mejoras en la organización como tal (Chaparro & Martínez, 2009).

El diagnóstico situacional refleja la situación actual de una empresa; principalmente hay dos formas para realizarlo: la una aplicando un análisis de la situación económica, y la otra mediante el desarrollo del conocido FODA (Chaparro & Martínez, 2009).

1.4.3.2 Factores de éxito empresarial

Existen varios factores que han determinado el éxito en las empresas, sean estas, mipymes o las más grandes empresas, algunos factores son los mismos, pero aplicados al contexto de cada clase de empresa, los factores clave de éxito son aquellas condiciones necesarias y suficientes para garantizar que un sistema dado, en su dinámica e interacción con el entorno, cumpla sus objetivos; una vez practicado un diagnóstico de la gestión, se puede determinar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas, por lo tanto el conocimiento de estos asuntos propicia la determinación de los factores clave de éxito a mantener o estimular como soportes de la ventaja competitiva.

En la mayoría de los sectores por lo general existen de 3 a 6 factores clave de éxito (FCE), es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito; por lo tanto es necesario que, todas las empresas que compitan en una actividad determinada, deban atender su desempeño en esos FCE, si quieren mejorar su posicionamiento en los mercados donde actúan (Codina, 2007).

Existe un consenso general en la teoría y la práctica de la dirección sobre que entre los factores más importantes del éxito de una empresa se encuentran la constante orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas, la innovación y mejora continua de productos y procesos, la apertura al aprendizaje y el alto rendimiento y compromiso de sus trabajadores (Blanco, 2011, pág. 5).

En la siguiente figura se muestra los diferentes factores de éxito competitivo, los cuales han sido propuestos de varios autores en los últimos años.

	Factor resaltado	Autores
RECURSOS TANGIBLES	<i>Adecuada gestión financiera</i>	Birley y Westhead, 1990; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.
RECURSOS INTANGIBLES	<i>Recursos tecnológicos</i>	Álvarez y García, 1996; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.
	<i>Innovación</i>	Viedma, 1992; Puig, 1996; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001; Pil y Holwelg, 2003; Ribeiro, 2003.
	<i>Capacidades de marketing</i>	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; Pelham, 1997; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001; Pelma, 2000; Pil y Holwelg, 2003; Verhees y Meulenber, 2004.
	<i>Calidad</i>	Luk, 1996; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.
RECURSOS HUMANOS	<i>Políticas y procesos de dirección de recursos humanos</i>	Clifford y Cavanagh, 1985; Kirby, 1990; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Vinckerstaff, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Loan-Clarke <i>et al.</i> , 1999; Smith <i>et al.</i> , 1999; Llopis, 2000; McLarty, 2000; Santos y González, 2000; Vinten, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001; Huang, 2001.
CAPACIDADES	<i>Capacidades directivas</i>	Dollinger, 1984; Norburn y Birley, 1988; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Ahire y Golhar, 1996; Luk, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Lin, 1998; European Foundation for Quality Management, 2000; Ottewill <i>et al.</i> , 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.
	<i>Sistemas de información</i>	Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.

Figura 3 - Factores de éxito competitivo

Fuente: Aragón & Rubio (2005, pág. 42).

Aragón & Rubio (2005, pág. 40), “consideran más idónea la utilización de una medida multidimensional de naturaleza cuantitativa y cualitativa debido a que la naturaleza de la competitividad se ve afectada por un gran número de variables de naturaleza tanto tangible como intangible”.

1.4.3.3 Determinación de estrategias para microempresas que vendan productos de consumo inmediato

Es importante primeramente definir el concepto de productos de consumo inmediato, los cuales pueden ser determinados como bienes destinados al consumo personal o consumidor final. Son artículos asequibles que se adquieren con frecuencia y de fácil disponibilidad en el mercado. Son bienes de consumo rápido (normalmente productos perecederos) (González, 2015, pág. 44).

En cuanto a las estrategias para las microempresas, en general, el portal (IdeasparaPymes), mencionó tres conceptos básicos de negocio que todo empresario debe conocer, éstos se detallan a continuación:

1. Existen únicamente dos tipos de negocio: los transaccionales, los cuales venden productos o servicios de consumo duradero; y los relacionales, que venden productos y servicios de consumo rápido.
2. ¿Cuánto vale un cliente?. Saber cuánto vale un cliente demuestra cual es la contribución del mismo a la empresa, es decir su demanda, razón por la cual su fidelización es importantísima.
3. ¿Cuánto cuesta un cliente?. Sin considerar el tipo de negocio, siempre se hace una inversión frecuente en conseguir clientes; hay que invertir recursos para obtener clientes. Saber cuánto cuesta captar un cliente, señala lo riesgoso que es perderlo (IdeasparaPymes, 2013).

Por otro lado, de acuerdo a Sánchez (2007), para consolidar o ampliar un micro negocio es necesario tomar en cuenta las varias acciones:

- Crear una estrategia negocio, determinando el entorno, definiendo el mercado objetivo, creando una ventaja competitiva, y desarrollando una mezcla mercadológica inteligente.
- Vincular las Mipymes a las cadenas comerciales y de servicios.
- Contar con un eficaz sistema de distribución (págs. 156-157).

Asimismo, es importante mencionar que, para aumentar la competitividad empresarial hay que identificar las ventajas sobre la competencia.

Existen dos tipos básicos de ventajas: Ventajas potenciales (acciones o condiciones que la organización está en capacidad de realizar por encima de la competencia), y ventajas reveladas (ventajas potenciales que se están realizando). La tarea de un buen directivo es identificar las ventajas potenciales y desarrollar estrategias que permitan que éstas se conviertan en ventajas reveladas (Macías, 2008, pág. 100).

1.5 Marco Conceptual

- **Competencia:** Es aquella situación en la que existe un indefinido número de compradores y vendedores, los cuales intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que intervienen las fuerzas de la oferta y la demanda (Economipedia, 2017).
- **Demanda:** Es la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir; por tanto comprende una amplia gama de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a fin de satisfacer sus necesidades y deseos del comprador (Economipedia, 2017).
- **Estrategias de marketing:** Son acciones desarrolladas para la consecución de objetivos, como dar a conocer nuevos productos o servicios, o lograr un aumento en ventas. Las estrategias de marketing generalmente se clasifican y dirigen atendiendo a los elementos que componen el Marketing mix: Precio, Producto, Distribución y Promoción (Economipedia, 2017).
- **Marketing:** Mercadotecnia, mercadeo o marketing es el conjunto de actividades destinadas a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. También se conoce como mercadeo o mercadología. Las estrategias de Marketing son conocidas como las 4P's del marketing (Economipedia, 2017).
- **Oferta:** Es la cantidad de bienes y servicios que los ofertantes están dispuestos a poner a la venta en el mercado a unos precios concretos. Más concretamente, la oferta es la cantidad de bienes y servicios que diversas organizaciones, instituciones, personas o empresas están dispuestas a poner a la venta, es decir, en el mercado, en un lugar determinado y a un precio dado (Economipedia, 2017).
- **Pyme - Pequeña y mediana empresa:** Es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen

contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles (Economipedia, 2017).

- **Ventaja competitiva:** Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Economipedia, 2017).

2 METODOLOGÍA

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque investigativo es a la vez cualitativo y cuantitativo. De acuerdo con Gómez (2006, pág. 60), el cualitativo utiliza métodos de recolección de datos sin medición numérica, es decir no existe conteo, y emplea las descripciones y las observaciones; en cambio, el cuantitativo aplica la recolección y el análisis de datos, se basa en el conteo o la medición numérica, así como en el manejo de la estadística para establecer con precisión los patrones de una población.

Por lo tanto, la información cualitativa se obtendrá al aplicar instrumentos como la observación y la entrevista; mientras que los datos cuantitativos serán obtenidos de la aplicación de la encuesta como tal.

2.2 Tipos de investigación

Según el nivel de profundización de la investigación como tal, la presente investigación es de tipo descriptivo, la cual según Tamayo (2004, pág. 46) abarca “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”, además indica que ésta “trabaja sobre

realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”.

De este modo, y tomando en cuenta que el objetivo de la investigación es analizar las estrategias en microempresas de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui que venden productos de consumo inmediato, la investigación descriptiva permitirá establecer las particularidades del contexto y situación actual respecto al objeto de estudio, mediante la ejecución de la investigación de campo a realizar en dicha parroquia, no solo se llegará al diagnóstico respectivo, sino que servirá para especificar los perfiles de ventas, delinearlos y explicar su incidencia en el crecimiento de las microempresas en mención, así como también de proponer estrategias adecuadas a esta realidad.

Por otro lado, considerando los medios utilizados para la obtención de los datos, los tipos de investigación empleados abarcan tanto el documental como el de campo. Para Gallardo (2007, pág. 62), la investigación documental se concentra en fuentes impresas y/o digitales, en las cuales la información pertinente ya ha sido registrada o fijada de algún modo; en cambio, la investigación de campo permite levantar o registrar la información recogida por instrumentos apropiados de trabajo.

En tal sentido, para la información documental se hará uso de libros, textos, y páginas web relacionadas con el tema; y por el otro, para la investigación de campo se usarán técnicas como la observación, entrevista y encuesta. La inmersión en el campo, permitirá establecer las zonas residenciales y microempresas de venta de productos de consumo inmediato, en la parroquia de Pomasqui y su realidad, dichos datos servirán de apoyo al momento de la estructuración de las estrategias que darán solución al problema planteado en un inicio.

2.3 Técnicas de recolección de información

Como se mencionó anteriormente, se hará uso de tres técnicas específicas: observación, entrevista y encuesta.

Para Rodríguez (2005, pág. 98), la observación se divide en dos, directa e indirecta; la observación directa es aquélla en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación, y la indirecta se presenta cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, o sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos.

En este caso, con respecto a la observación directa, se recurrirá directamente a la zona y a los involucrados, en este caso a los dueños y a los clientes de las microempresas dedicadas a la venta de productos de consumo inmediato, de la parroquia Pomasqui. En cambio para la observación indirecta, se hará uso de trabajos previos relacionados con el tema.

En relación a la entrevista, ésta se define como el “proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada. Hay diferentes formas de realizar esta tarea” (Namakforoosh, 2005, pág. 139). Para el presente estudio, se aplicará la entrevista a los dueños de las microempresas de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui que venden productos de consumo inmediato.

Así mismo, para Palella & Martíns (2004, pág. 111), la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, éstos responderán en forma anónima a un listado de preguntas escritas. En esta investigación, la encuesta se aplicará a los clientes de microempresas de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui que venden productos de consumo inmediato.

Cabe resaltar que, la entrevista y encuesta se ejecutarán para lograr la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a la venta de productos de consumo inmediato en la zona.

Los correspondientes cuestionarios para la entrevista y la encuesta, se presentan en el anexo 3 y 4.

2.4 Población y muestra

La población se define como los elementos o personas de los que se desea conocer algún tipo de información, en tal sentido, se considera la totalidad de individuos o elementos con una rotunda característica idónea para ser investigada (Cursio, 2002, pág. 112).

En este caso la población estuvo conformada por dos unidades de análisis, así por un lado, se tiene a la unidad de análisis 1, la cual se compone de las microempresas (sus dueños) de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui; y por el otro, se tiene a la unidad de análisis 2, la que abarca a los clientes o posibles clientes de las mismas.

Con relación a la muestra, ésta se define como la unidad o parte de la población a ser estudiada (Cursio, 2002, pág. 112). En tal sentido para la unidad de análisis 1, y contemplando que no existen estadísticas formales sobre las microempresas de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui, se consideró aplicar una muestra no probabilística; mientras que para la unidad de análisis 2, si se aplicó una probabilística.

Cabe resaltar que, a diferencia del muestreo probabilístico, la muestra no probabilística no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador (Explorable, 2008), como es el caso.

Así para la Unidad 1, se aplicaron las entrevistas a 10 representantes de las microempresas en la parroquia, quienes cordialmente accedieron a colaborar con

el estudio. De esta manera, no se intenta manejar una representatividad de elementos de esta población, sino una cuidadosa y controlada elección de participantes con las características idóneas para obtener información crucial.

En cambio, para la Unidad 2, se aplicó para el respectivo muestreo (aleatorio simple), tomando en cuenta el número de habitantes de la parroquia, 28.910 habitantes (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza (1,96)

p es la variabilidad positiva (0,5)

q es la variabilidad negativa (0,5)

N es el tamaño de la población (28.910)

E es la precisión o el error (5%, 0,05)

Cabe indicar que Z es 1,96, para un 95% de confianza, con un error de 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 28910}{28910 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 380$$

Por lo tanto, se realizaron 380 encuestas a personas que representan a los potenciales clientes de las microempresas de las zonas residenciales de la zona.

Cabe mencionar que, para aplicar la encuesta se realizaron tomas de datos en dos horarios diferentes, uno temprano por la mañana y otro tarde y en la noche, durante 5 días consecutivos, en los clientes de varias tiendas/panaderías/fruterías, etc.

A continuación, se presenta el resumen de la población y muestra determinada para la presente investigación:

Tabla 1 - Población y muestra

POBLACIÓN Y MUESTRA				
Unidad	Población		Muestra	
Unidad de análisis 1	Microempresas (Dueños) de las zonas residenciales de la Parroquia Pomasqui	No determinada	No Probabilística	10
Unidad de análisis 2	Clientes o posibles clientes de las mismas	28.910 habitantes	Probabilística	380

Elaborado por: Autor.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados

3.1.1 Observación

La parroquia rural de Pomasqui, ubicada a 15 minutos al norte de Quito, a una altura de 2400 m.s.n.m, y con un clima que oscila entre los 14 a 18 grados centígrados, es una región semiárida, con clima primaveral (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).

Su población “se asienta en mayor proporción en el área urbana, es decir en la zona consolidada, la población restante se ubica en el área rural de forma dispersa que ocupa la mayor extensión del territorio” (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).



Figura 4 - Ubicación Pomasqui.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).

La parroquia de Pomasqui, posee una rica y variada cultura, llena de tradiciones y sabor, así como también llamativos sitios turísticos, entre ellos el Parque Central, llamado Parque María José Yerovi, el cual es el espacio de convivencia social por excelencia, alrededor de este es fácil apreciar edificaciones importantes (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).



Figura 5 - Parque Central.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).

Es una parroquia muy organizada, varios sectores o comunidades tienen designada una directiva o su respectivo presidente (representante) de la comunidad; a continuación, se enumeran dichos sectores.

Tabla 2 - Comunidades organizadas de Pomasqui.

COMUNIDADES ORGANIZADAS DE POMASQUI	
N°	Barrio
1	27 DE JULIO
2	ASOCIACIÓN DE MORADORES LA PAMPA
3	BELLA MARÍA
4	CENTRAL
5	CONJUNTO ALCÁZAR DE TOLEDO
6	CONJUNTO CIELITO LINDO 2
7	CONJUNTO CIUDAD ALISOS
8	CONJUNTO EQUINOCCIAL
9	CONJUNTO HABITACIONAL CAMILA PUSUQUÍ LOS LUCEROS
10	CONJUNTO ROSITA
11	CONJUNTO VILLAREAL I
12	CONJUNTO VILLAREAL IV
13	CONJUNTO VIÑA DE POMASQUI
14	DOS HEMISFERIOS
15	EL COMÚN
16	HORIZONTE DEL NORTE
17	HUERTOS FAMILIARES
18	JESÚS BOLAÑOS
19	LA DOLOROSA
20	LA FLORIDA
21	LA HERLINDA
22	LA INDEPENDENCIA
23	LA INMACULADA
24	LAS TOLAS
25	MARQUESA DE SOLANDA
26	MIRADOR DE SAN JOSÉ DE POMASQUI
27	PEDRO NOLASCO
28	PUSUQUÍ CHICO ALTO
29	PUSUQUÍ CHICO BAJO
30	SAN AGUSTÍN
31	SAN CAYETANO
32	SAN IGNACIO
33	SAN ISIDRO DE UYACHUL ALTO
34	SAN ISIDRO DE UYACHUL BAJO
35	SAN JOSÉ
36	SAN LUIS
37	SAN RAFAEL DE ALUGULLA

38	SANTA CLARA
39	SANTA CLARA ALTA
40	SANTA MARTHA
41	SANTA ROSA
42	SANTA TERESITA ALTA
43	SEÑOR DEL ÁRBOL
44	SION JARDÍN
45	SUCRE
46	URBANIZACIÓN JHON F. KENNEDY
47	URBANIZACIÓN L.D.U.
48	URBANIZACIÓN LA JOYA
49	URBANIZACIÓN PUSUQUÍ
50	URBANIZACIÓN RAMÓN GALLEGOS
51	URBANIZACIÓN SAN GREGORIO I
52	UYACHUL BAJO CAMINO REAL
53	VALLE DORADO
54	VEINTIMILLA

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui, 2017).

3.1.2 Entrevista

Tabla 3 - Entrevistas 1

ENTREVISTAS (PRIMERA PARTE)					
PREGUNTAS	S/N Flor María Pinto	SABROSANO Susana Pozo	EL PARAÍSO Ana Toscano	EL VECINO Gabriel Chávez	SU AHORRO Zoila Morejón
Tipo de negocio	Microempresa	Panadería y productos de primera necesidad	Venta de víveres	Bodega, venta de víveres	Venta de productos de consumo masivo
Tiempo que lo tiene	5 años	3 años	14 años	7 meses	15 años
Quien lo administra	La dueña	Dos socios	La dueña y su hijo	El dueño	Los dueños
Tipo de administración del negocio	Formal, no documentado, ventas diarias	Formal, documentado. Control de gastos	Informal, no cumple con todos los requisitos de Ley	Formal	Informal, ventas al final del día
Capacitación para manejar el negocio	Capacitación de ARSA, de permiso funcionamiento, manipulación de alimentos	No tiene capacitación, pero si experiencia de 14 años trabajando con el dueño anterior	No, solo experiencia y apoyo de su hijo	Capacitación en venta	No
Herramientas para la administración del negocio	Producción de costos y realiza promociones	Experiencia, degustaciones y encuestas	Ninguna	Estudios de mercado y control de costos	Ninguna
Principales compradores	Complejos turísticos, heladerías, amas de casa, clientes de guarderías	Clientes de los conjuntos habitacionales cercanos	Clientes de los conjuntos habitacionales cercanos	Vecinos del barrio	Gente de paso
Productos que mayor demanda	Fruta	Pan, leche, queso, huevos, yogurt y pasteles	Cola, pan, leche y huevos	Arroz, azúcar y harina	Leche, huevos, azúcar, arroz y colaciones
Principal competidor	TIA	No competidor fuerte	Una tienda cercana	Bodegas del sector	Otras tiendas y panaderías
Servicio express de grandes cadenas	Promociones, Forma de pago/Tarjeta	El TIA es distante, no es competencia	Promociones, precios, el CONDADO SHOPPING	No afecta	Promociones, Forma de pago/Tarjeta
Pautas para afrontarlas	Producto de calidad Precio más bajo	Buena atención, amabilidad	No hay como afrontarlas	-	Mejorar el servicio y la forma de tratar al cliente
Aplicación de estrategias que le ayuden a ser más competitivo	Si	Si	Si	Si	Tal vez

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

Tabla 4 - Entrevistas 2

PREGUNTAS	ENTREVISTAS (SEGUNDA PARTE)				LA VIÑA S/N
	LA PAMPA II Gustavo Gallegos	LA PAMPA I Teresa Llerena	EL SÚPER DE LA PAMPA René Guerrón	LA COSECHA S/N	
Tipo de negocio	Tienda, micromercado	Micromercado	Micromercado	Micromercado	Minimarket
Tiempo que lo tiene	25 años	9 años	4 meses	2 años	3 años
Quien lo administra	El dueño	La dueña	El dueño	El dueño	El dueño
Tipo de administración del negocio	Informal, no documentado	Informal, tiene RISE	Informal, no documentos	Formal, sistema contable y contadora	Formal, sistema contable, cierre de caja diario
Capacitación para manejar el negocio	No	No	Si, el dueño es panadero artesanal	Petrona y Pronaca	Autocapacitación
Herramientas para la administración del negocio	Ninguna	Ninguna	No, ventas diarias	No	Producción de costos, solicitud de promociones a proveedores
Principales compradores	Vecinos de La Pampa	Vecinos del barrio y visitantes	Distribuidores de panes en Pomasqui y negocios del barrio	Vecinos, clientes de urbanizaciones de lujo y de colegios de lujo	Las tiendas de lugares cercanos
Productos que mayor demanda	Pan y leche	Pollo, colas ,bebidas, pan y papel higiénico	Pan, embutidos, colas y leche	Pan, leche, huevos y queso	Pan, leche, huevo, queso, embutidos
Principal competidor	Tienda nueva	Tiendas de la calle	Tiendas del barrio	Tiendas del barrio	El TIA de Pomasqui
Servicio express de grandes cadenas	Megamaxi, cosas que olvidan	Mejores precios y rebajas	No afecta, la atención les distingue	Compras al por mayor	Volumen de ventas, solo compras lo que se les olvida
Pautas para afrontarlas	Creciendo y forma de pago con tarjeta	Creciendo	-	Estrategias, promociones y descuentos	Realizando promociones
Aplicación de estrategias que le ayuden a ser más competitivo	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

En el Anexo 5 se adjuntan imágenes de los locales entrevistados, en el mismo orden presentado en las tablas anteriores.

De las entrevistas sobresalen algunos aspectos que se detallan a continuación:

- Las microempresas se reconocen como panaderías, venta de víveres, tiendas y minimarkets.
- El tiempo del negocio oscila entre menos de 1 año y más de 20 años.
- Los dueños administran las microempresas que venden productos de consumo inmediato.
- La mayoría tienen una administración formal, pero no documentada, solo unos pocos tienen un sistema contable.
- No poseen una capacitación formal.
- Casi no manejan herramientas de apoyo en la administración del negocio, quienes lo hacen aplican producción y control de costos.
- Los principales compradores son los habitantes de los barrios donde se ubican.
- Los productos más vendidos son pan, leche y huevos.
- Los principales competidores son el TIA, y las tiendas vecinas.
- El servicio express de grandes cadenas les afecta debido a las Promociones, Forma de pago/Tarjetas que manejan.
- Las pautas para afrontar a ese servicio, se centran en: crecimiento, atención y promociones.
- En relación a la aplicación de estrategias que le ayuden a ser más competitivo, todos lo harían.

3.1.3 Encuesta

3.1.3.1 Género

Tabla 5 - Género.

INFORMACIÓN GENERAL GÉNERO					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	146	38,4	38,4	38,4
	F	234	61,6	61,6	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

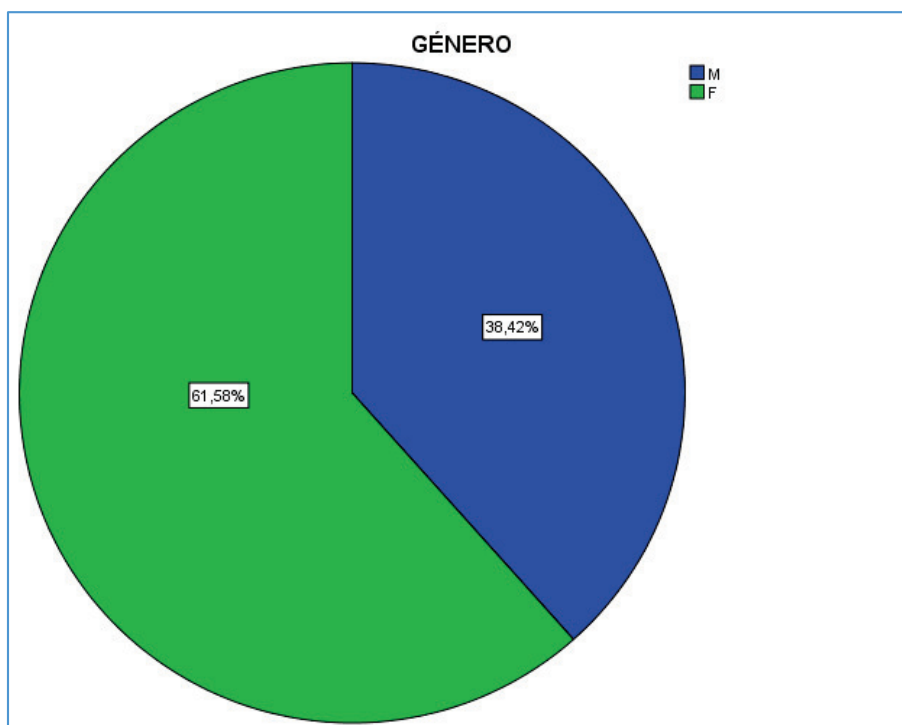


Figura 6 - Género.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

Del total de los encuestados, el 61,6% corresponde al género femenino (mujeres), mientras que el 38,4% al género masculino (hombres).

3.1.3.2 Edad

Tabla 6 - Edad.

INFORMACIÓN GENERAL EDAD					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 15 y 20	29	7,6	7,6	7,6
	Entre 20 y 30	68	17,9	17,9	25,5
	Entre 30 y 40	157	41,3	41,3	66,8
	Entre 40 y 50	59	15,5	15,5	82,4
	Entre 50 y 60	10	2,6	2,6	85,0
	>60	57	15,0	15,0	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

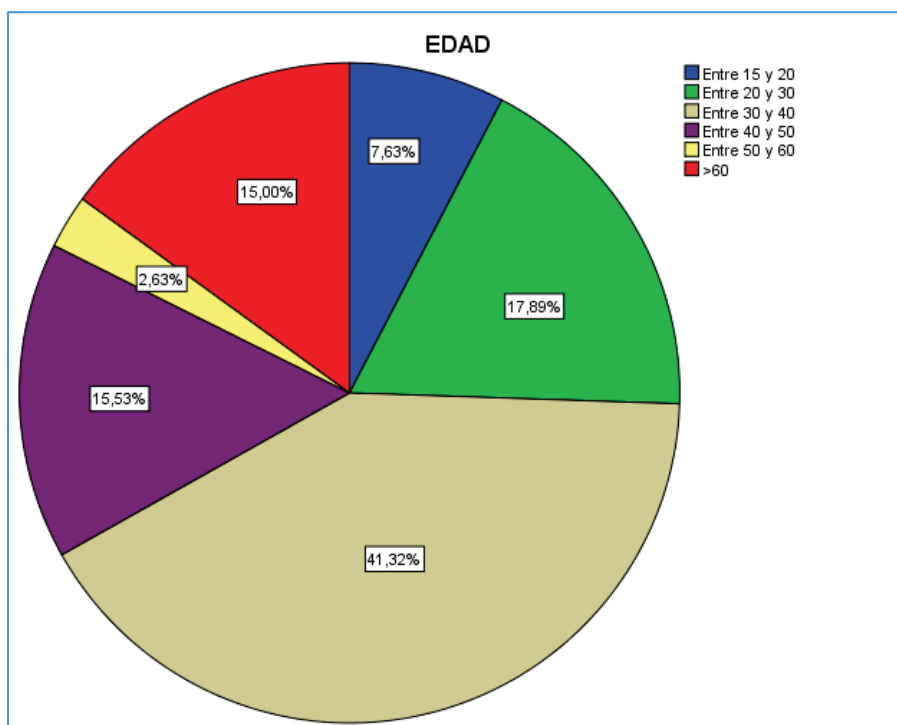


Figura 7 - Edad.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

Respecto a la edad de los encuestados, el grupo mayoritario es el que está entre 30 y 40, con el 41,3%; luego Entre 20 y 30, con el 17,9%; le sigue Entre 40 y 50, con el 15,5%; >60, con el 15%; Entre 15 y 20, con el 7,6%; y finalmente Entre 50 y 60, con el 2,6%

3.1.3.3 ¿Realiza compras de productos de consumo frecuente, perecibles y no perecibles?

Tabla 7 - Compras de productos de consumo frecuente.

PREGUNTA 1 COMPRAS CONSUMO FRECUENTE					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	362	95,3	95,3	95,3
	No	18	4,7	4,7	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

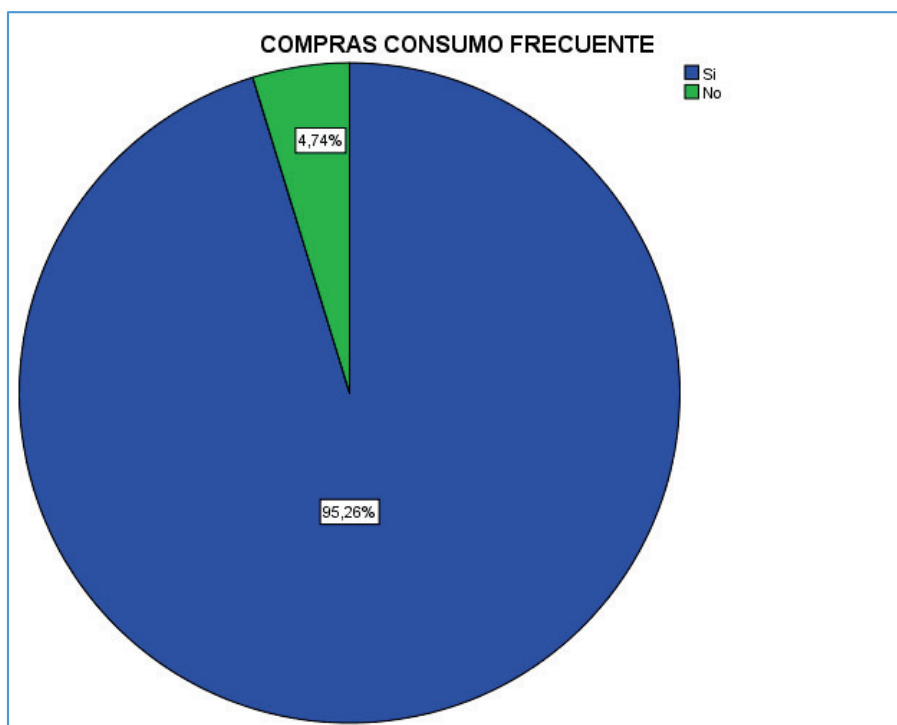


Figura 8 - Compras de productos de consumo frecuente.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

Del 100% de las personas encuestadas, un abrumador 95,3% realiza compras de productos de consumo frecuente, perecibles y no perecibles, mientras que el 4,7% restante no lo hace.

3.1.3.4 ¿Con qué frecuencia realiza estas compras?

Tabla 8 - Frecuencia que realiza estas compras.

PREGUNTA 2 FRECUENCIA DE COMPRA					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una vez al día	19	5,0	5,0	5,0
	Varias veces al día	127	33,4	33,4	38,4
	Todos los días	49	12,9	12,9	51,3
	Una vez a la semana	80	21,1	21,1	72,4
	Varias a la semana	57	15,0	15,0	87,4
	Una vez al mes	29	7,6	7,6	95,0
	Varias veces al mes	19	5,0	5,0	100,0
	Total	380	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

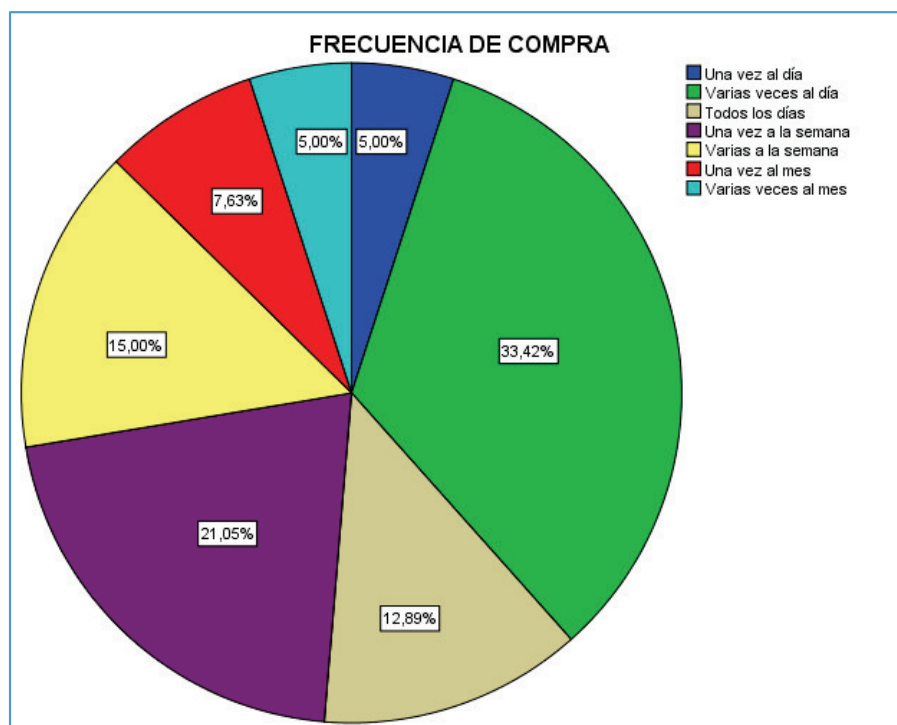


Figura 9 - Frecuencia que realiza estas compras.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

En orden descendente, la frecuencia con la que realiza estas compras, es: 33,4%, Varias veces al día; 21,1%, Una vez a la semana; 15%, Varias a la semana; 12,9%, Todos los días; 7,6%, Una vez al mes; 5%, Una vez al día/ Varias veces al mes, cada una.

3.1.3.5 ¿Cuál es el gasto aproximado en cada compra?

Tabla 9 - Gasto aproximado en cada compra.

PREGUNTA 3 GASTO APROXIMADO					
	Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<\$5	87	22,9	22,9	22,9
	Entre \$5 y \$10	97	25,5	25,5	48,4
	Entre \$10 y \$20	79	20,8	20,8	69,2
	>\$20	117	30,8	30,8	100,0
	Total	380	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

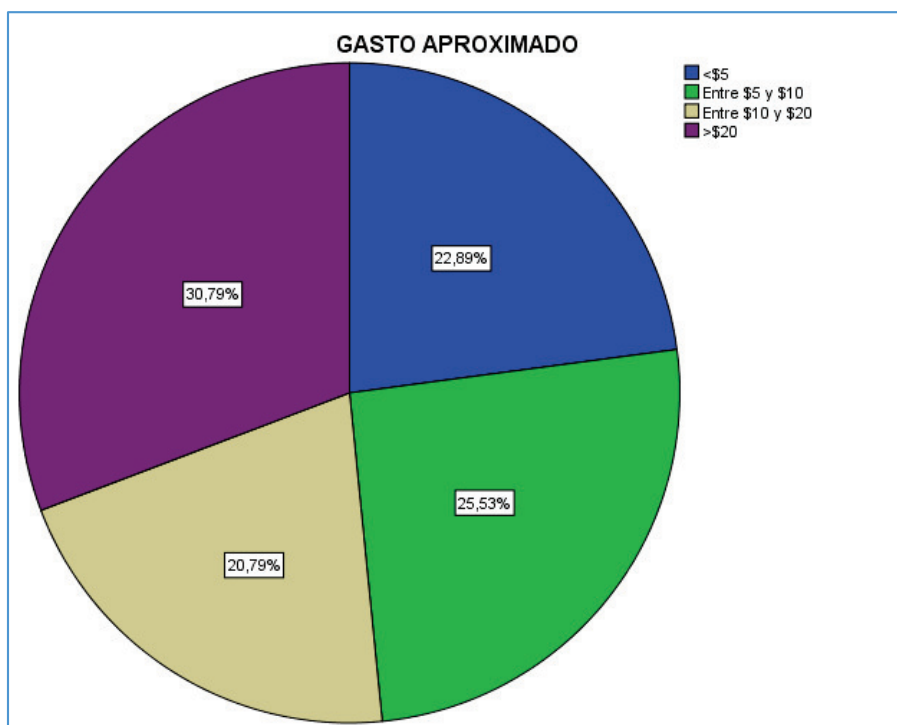


Figura 10 - Gasto aproximado en cada compra.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

La mayoría mencionó que, el gasto aproximado en cada compra es >\$20 (30,8%), luego se ubica Entre \$5 y \$10 (25,5%), le sigue <\$5 (22,9%), y finalmente Entre \$10 y \$20 (20,8%).

3.1.3.6 ¿Está conforme con la atención que recibe en el lugar donde realiza la compra?

Tabla 10 - Conforme con la atención que recibe.

PREGUNTA 4 CONFORME ATENCIÓN					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	360	94,7	94,7	94,7
	No	20	5,3	5,3	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

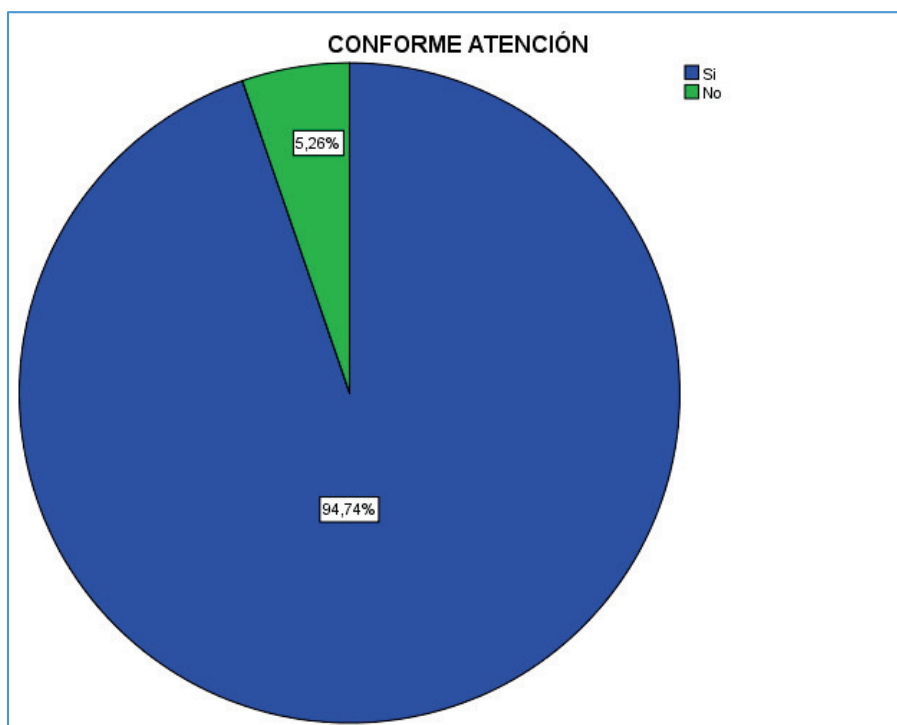


Figura 11 - Conforme con la atención que recibe.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

La gran mayoría de los encuestados, específicamente el 94,7% está conforme con la atención que recibe en el lugar donde realiza la compra; mientras que, el 5,3% no lo está.

3.1.3.7 ¿Qué calificación le da al servicio recibido al momento de la compra?

Tabla 11 - Calificación del servicio recibido.

PREGUNTA 5 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	105	27,6	27,6	27,6
	Buena	235	61,8	61,8	89,5
	Regular	40	10,5	10,5	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

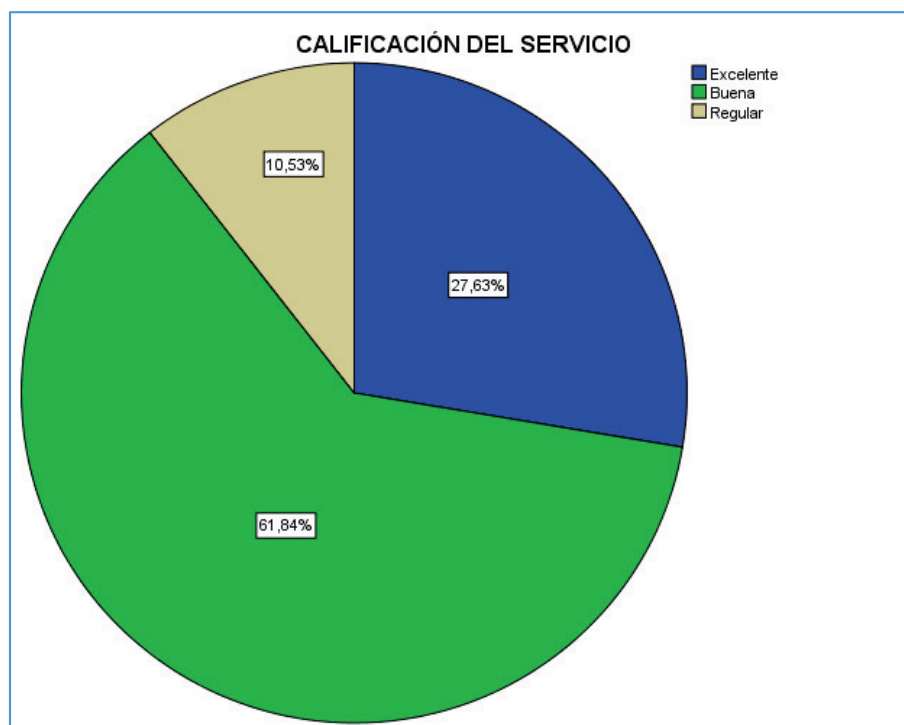


Figura 12- Calificación del servicio recibido.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

En relación a la calificación que los clientes le dan al servicio recibido al momento de la compra, el 61,8% indica que es buena: el 27,6% dijo que es excelente; y el 10,5% restante, regular.

3.1.3.8 ¿Qué valora al momento de realizar la compra?

Tabla 12 - Factores que valora al momento de comprar

PREGUNTA 6 FACTORES LUGAR frecuencias*				
Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
FACTORES LUGAR^a	Calidad	174	31,3%	45,8%
	Variedad	68	12,2%	17,9%
	Costo	89	16,0%	23,4%
	Disponibilidad	30	5,4%	7,9%
	Atención	28	5,0%	7,4%
	Higiene	79	14,2%	20,8%
	Otro	29	5,2%	7,6%
	Todos	59	10,6%	15,5%
Total		556	100,0%	146,3%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

* Tabulación de respuestas múltiples SPSS, sin gráfico.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

Los factores que los encuestados valoran al momento de la compra, en orden descendente son: Calidad con el 31,3%, Costo con el 16%, Higiene con el 14,2%, Variedad con el 12,2%, Todos con el 10,6%, Disponibilidad con el 5,04%, Otro con el 5,2%, y Atención con el 5%.

3.1.3.9 ¿Dónde realiza estas compras?

Tabla 13 - Lugar de compra.

PREGUNTA 7 LUGAR DE COMPRA					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tienda/Frut/Verd	156	41,1	41,1	41,1
	Supermercado	116	30,5	30,5	71,6
	Tienda y Supermercado	69	18,2	18,2	89,7
	Todos	39	10,3	10,3	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

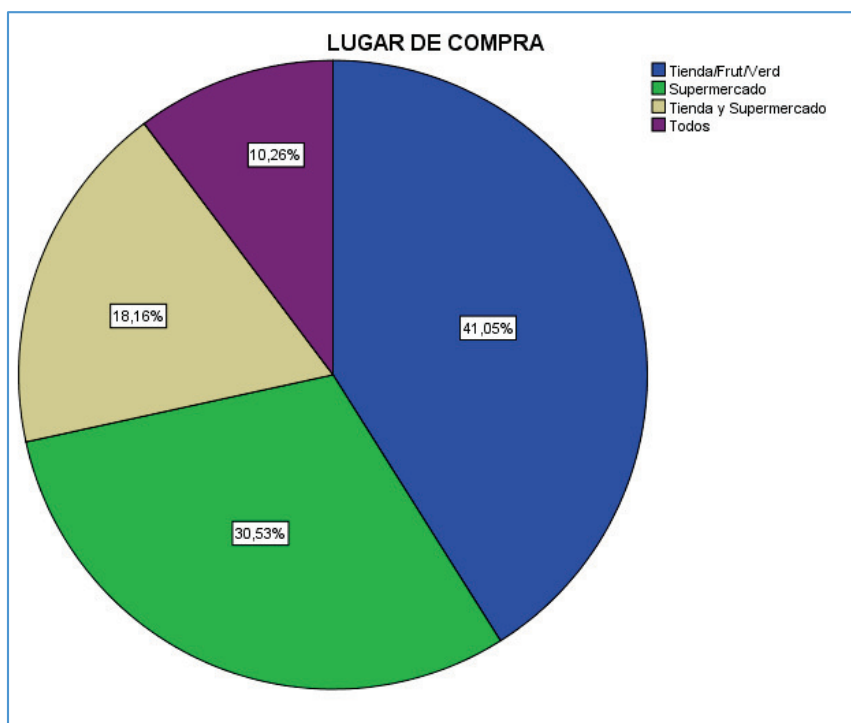


Figura 13 - Lugar de compra.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

De todos los encuetados, el 41,1% mencionó que Tienda/Frutería/Verdulería es el lugar dónde realiza estas compras, el 30,5% en el Supermercado, 18.2% En Tienda y supermercado, y Todos los anteriores 10,3%.

3.1.3.10 Si su respuesta en la pregunta anterior no fue Tienda/Frutería/Verdulería, ¿por qué no adquiere los productos ahí?

Tabla 14 - Factores por los que no compra en una microempresa.

PREGUNTA 8 NO ADQUIERE					
	Datos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	20	5,3	5,3	5,3
	Variedad	9	2,4	2,4	7,6
	Costo	30	7,9	7,9	15,5
	Disponibilidad	37	9,7	9,7	25,3
	Higiene	20	5,3	5,3	30,5
	N/A	264	69,5	69,5	100,0
	Total		380	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

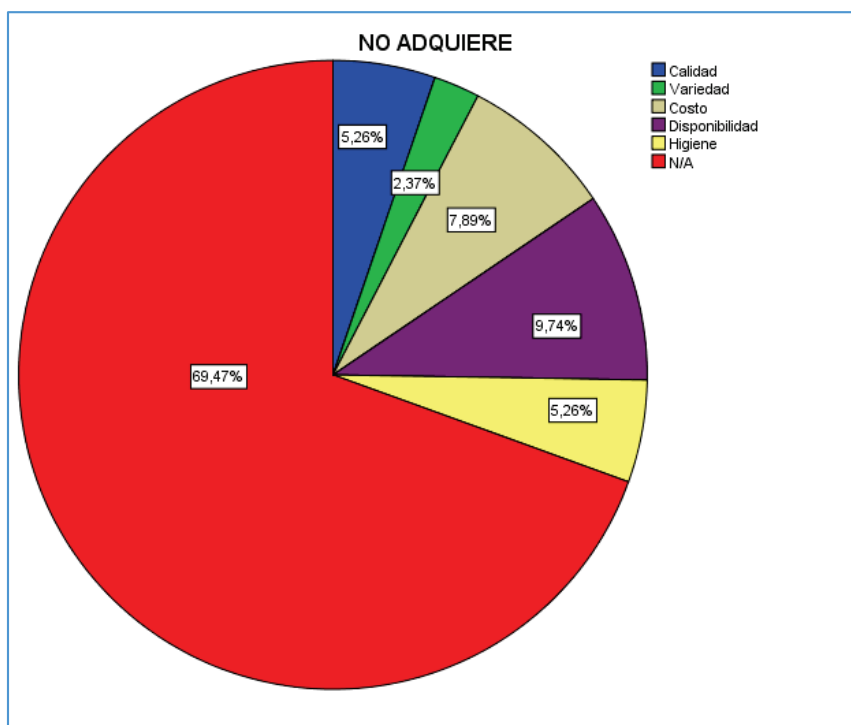


Figura 14 - Factores por los que no compra en una microempresa.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

Sin considerar el 69,5%, quienes indicaron que realizan compras en Tienda/Frutería/Verdulería, los factores mencionados, sobre el por qué no adquiere los productos ahí, son los siguientes: Disponibilidad (9,7%), Costo (7,9%), Calidad e Higiene (5,3%, cada uno), y Variedad (2,4%).

3.1.3.11 Acude a realizar compras en una cadena grande (supermercado)

Tabla 15 - Compras en cadena grande.

PREGUNTA 9 COMPRAS CADENA GRANDE					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	305	80,3	80,3	80,3
	No	75	19,7	19,7	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

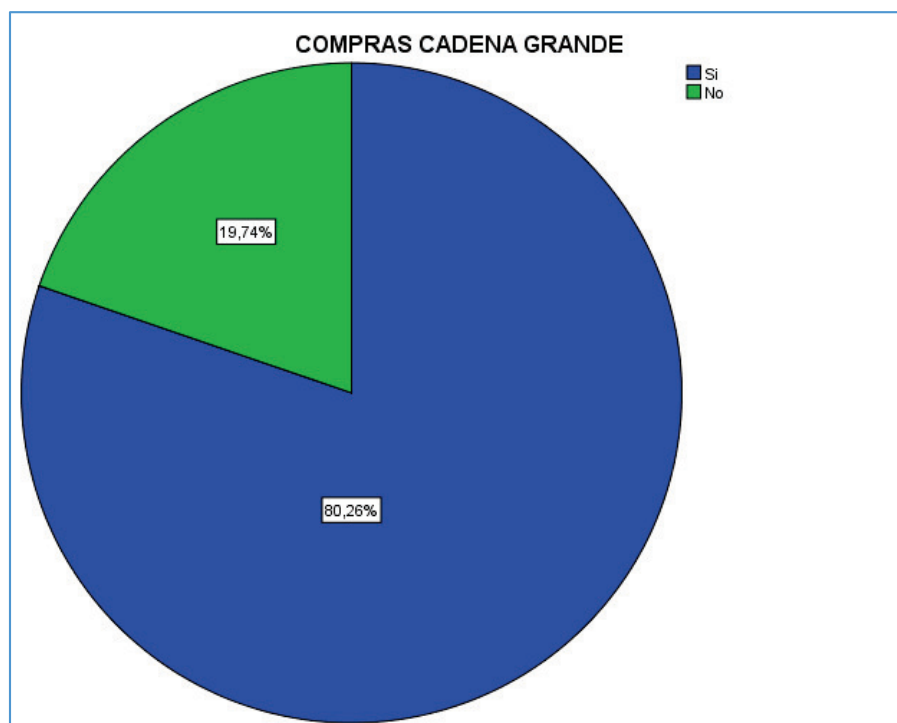


Figura 15 - Compras en cadena grande.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

Del total, el 80,3% de los encuestados si acude a realizar compras en una cadena grande (supermercado), el 19.7% restante no lo hace.

3.1.3.12 Si debe escoger entre una tienda y una cadena grande, ¿a cuál seleccionaría y por qué?

Tabla 16 - Preferencia sobre el lugar.

PREGUNTA 10 PREFERENCIA					
Datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tienda/Frut/Verd	123	32,4	32,4	32,4
	Supermercado	257	67,6	67,6	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

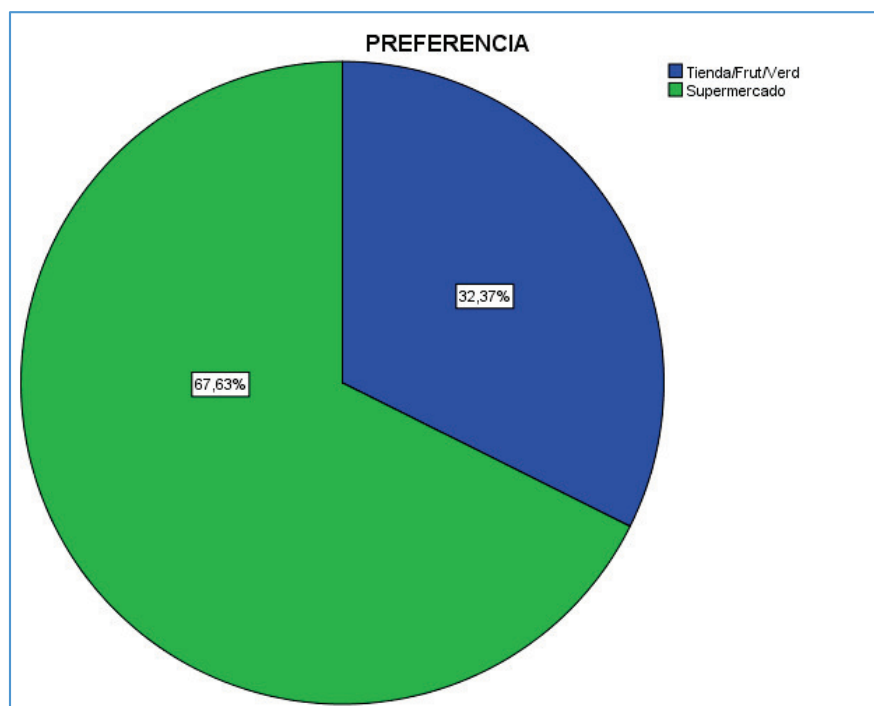


Figura 16 - Preferencia sobre el lugar.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

Respecto a la preferencia sobre escoger entre una tienda y una cadena grande, el 67,6% mencionó que elige ir a un Supermercado, en cambio el 32,4% a Tienda/Frutería/Verdulería.

Tabla 17 - Razones preferencia sobre el lugar

PREGUNTA 10 FACTORES PREFERENCIA frecuencias				
Datos		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
FACTORES PREFERENCIA ^a	Calidad	30	6,4%	7,9%
	Variedad	184	39,3%	48,4%
	Precio	90	19,2%	23,7%
	Cercanía	77	16,5%	20,3%
	Apoyo	10	2,1%	2,6%
	Forma de pago	10	2,1%	2,6%
	Productos frescos	29	6,2%	7,6%
	Servicio	10	2,1%	2,6%
	Higiene	10	2,1%	2,6%
	Comodidad	18	3,8%	4,7%
Total		468	100,0%	123,2%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

* Tabulación de respuestas múltiples SPSS, sin gráfico.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autor.

En relación al porqué de su preferencia, el 39,3% dijo que era por la Variedad, el 19,2% por el Precio, el 16,5% por la Cercanía, el 6,4% por la Calidad, el 6,2% por los Productos frescos, el 3,8% por la Comodidad, el porcentaje restante se divide entre Apoyo, Forma de pago, Servicio e Higiene, con 2,1% cada razón.

De las encuestas, se deduce lo siguiente:

- Los principales compradores son mujeres.
- La edad de los principales clientes se ubica en el entre 30 y 40 años.
- Las personas realizan compras de productos de consumo frecuente perecibles y no perecibles.
- Estas compras lo hacen varias veces al día.
- El gasto promedio es >\$20.
- Los compradores están conformes con la atención que reciben en el lugar donde realizan la compra.
- La calificación que le dan al servicio recibido es buena.
- Los factores que los encuestados valoran al momento de la compra, en orden descendente son: Calidad, Costo, e Higiene.
- El lugar donde realiza estas compras es Tienda/Frutería/Verdulería.
- Quienes no lo hacen ahí, indican que principalmente es por la Disponibilidad, Costo, y Calidad.
- Además los compradores indican que si acuden a realizar compras en una cadena grande (supermercado)
- Y sobre la preferencia de escoger entre una tienda y una cadena grande, eligen ir a un Supermercado.
- En relación al porqué de su preferencia, es debido a la Variedad, el Precio, y la Cercanía.

3.2 Discusiones

En primera instancia, es importante señalar que entre las microempresas de zonas residenciales de la parroquia Pomasqui, que venden productos de consumo inmediato, sobresalen panaderías, venta de víveres, tiendas y minimarkets, las cuales tienen entre un año y 20 años de operación, y son administradas de manera informal por su dueños, quienes se basan principalmente en la experiencia ya que no poseen una capacitación formal que les permita una gestión adecuada con el apoyo de herramientas que les permita conocer la realidad de su negocio, la mayoría se basa únicamente en las ventas diarias, es decir cuánto han recibido monetariamente ese día.

Existen contados casos en los que se apoyan en un sistema contable y aplican control de costos, por lo general esto se da en microempresas que tienen acceso a este tipo de instrumentos, ya sea con la ayuda de un familiar especializado en el tema, o por autocapacitación.

Por otro lado, entre los principales compradores se tienen obviamente a los habitantes de los barrios donde se ubican, y los productos más vendidos son pan, leche y huevos, esto implica que los vecinos que consumen estos alimentos principalmente para el desayuno o la merienda, los compran en los locales de su barrio, básicamente por la frescura y la localización cercana a sus hogares, que les permiten comprarlos ya sea en la mañana antes de salir a sus trabajos o en la noche antes de retornar a sus hogares, por lo que puede ser considerado como una compra diaria de dicho segmento de mercado, lo que es posible gracias a los horarios extendidos que las microempresas manejan.

Considerando los resultados de las entrevistas cabe mencionar que, los principales competidores para las microempresas zonas residenciales de la parroquia Pomasqui, que venden productos de consumo inmediato son el TIA, y el servicio express que grandes cadenas han implementado en dichas áreas. Esto les afecta a las panaderías, locales de venta de víveres, tiendas y minimarkets, principalmente

debido a las promociones que realizan o a la forma de pago (tarjetas de débito o crédito) que manejan.

Adicionalmente, y de acuerdo con los resultados de las encuestas, los principales compradores son mujeres, frecuentemente son ellas quienes son las amas de casa o son quienes llevan el hogar como tal. Llama la atención que la edad de los principales clientes se ubica entre 30 y 40 años, quizás debido a que es un rango de edad en el que se es padre o madre de familia, es decir existen niños en los hogares y por ende la necesidad de comprar los productos frescos de primera necesidad mencionados anteriormente.

En relación a los locales como tales, los compradores están conformes con la atención que reciben en el lugar donde realizan la compras al minoreo (Tienda/Frutería/Verdulería) y el servicio recibido es calificado como bueno, debido esencialmente a la disponibilidad, el costo, y calidad que reciben. De igual manera, se evidencia en estos resultados que su gran competencia es una cadena grande, ya que escogen ir principalmente a un Supermercado, debido a la variedad, el precio, y la facilidad que éstos ofrecen.

Por lo tanto, como se ha mencionado, y a pesar de que existan muchos factores que afectan a este sector microempresario, objeto de este estudio, también tienen atributos acordes a las características propias de este servicio, que pueden ser explotadas para beneficio del sector y de los dueños de las panaderías, micromercados, tiendas, fruterías que son parte de éste.

Así, las microempresas objeto del presente estudio cuentan con un gran potencial no solo de subsistir, sino de apoyarse en sus ventajas y mejorar sus inconvenientes, basándose en una estrategia que sea capaz de darles una ventaja competitiva, la cual fortalecerá no solo a cada uno de estos emprendimientos, sino al sector como tal.

3.3 Estrategia de negocios

3.3.1 Matriz FODA

De acuerdo con Díaz (2005, págs. 105-106), el análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con miras a la planeación íntegra, que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.

Los factores que componen este análisis son:

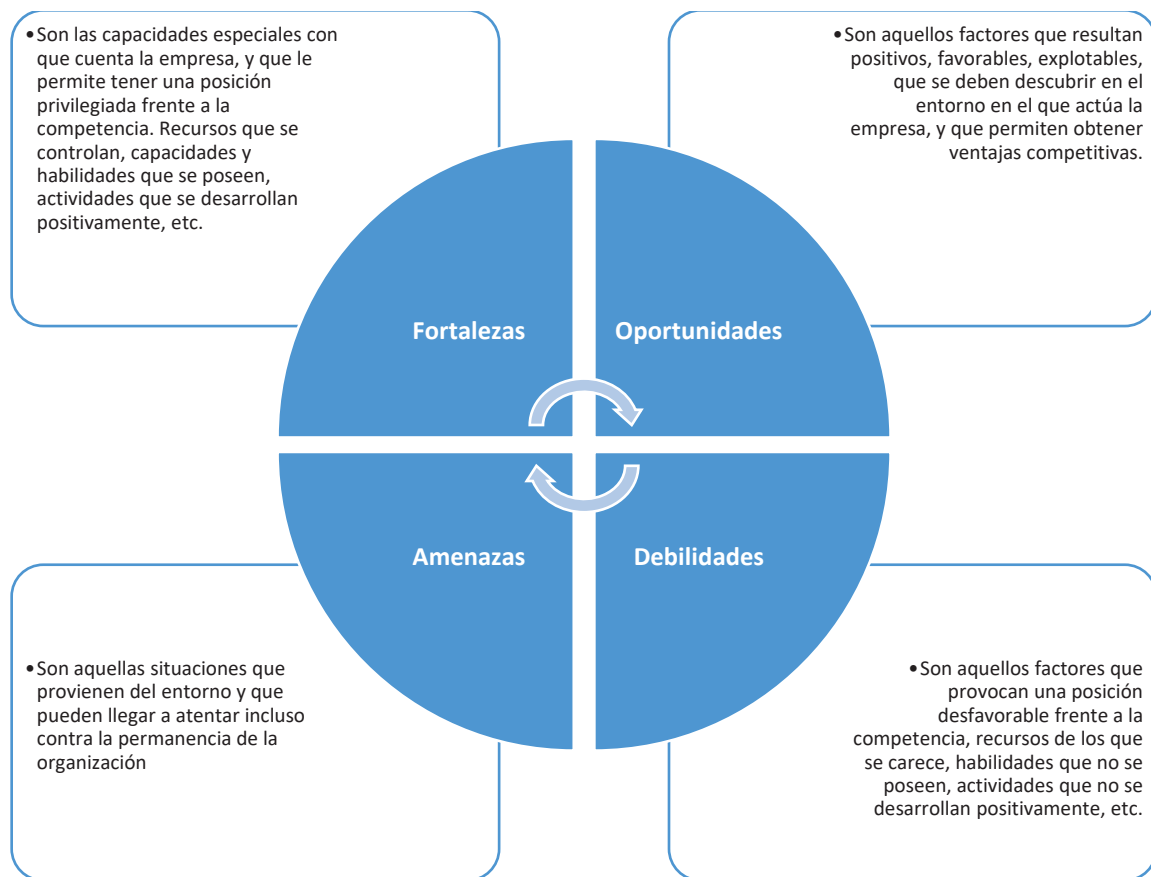


Figura 17 - Factores del FODA.

Fuente: (MatrizFODA, 2017).

Así, los factores que se consideran en este estudio son:

Tabla 18 - Fortalezas

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Características especiales de los productos ofertados (productos de consumo inmediato/de primera necesidad) • Servicio personalizado • Ubicación estratégica (cercana al lugar de vivienda) • Servicio extendido (más de 12 horas de atención ininterrumpida) • Ofrecimiento de múltiples servicios adicionales (con la ayuda de la tecnología, como es el pago de servicios básicos, el retiro y depósito de dinero, recargas telefónicas)

Elaborado por: Autor.

Tabla 19 - Debilidades

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico limitado y desorganizado (desorden en las perchas) • Deficiente administración (Falta de capacitación) • Falta de variedad (en los productos y marcas ofertadas) • Precio de venta más caro (al que se encuentra en un supermercado) • Costos altos de productos por parte de los proveedores (bajo margen por producto)

Elaborado por: Autor.

Tabla 20 - Oportunidades

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con otras microempresas (para ofrecer promociones de servicios) • Asociatividad entre tiendas de barrio • Posibilidades de acceder a créditos • Regulación a favor • Contacto directo con los clientes (se puede tener información directa sobre sus exigencias)

Elaborado por: Autor.

Tabla 21 - Amenazas

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia consolidada de microempresas en el mercado local (tiendas, panaderías, fruterías, verdulerías, etc.) • Aumento de supermercados en las zonas rurales • Aumento de ventas a domicilio de frutas u otros productos • Vulnerabilidad ante la delincuencia común • Clausuras (por falta de permiso de funcionamiento) • Robo de productos (por clientes, empleados y proveedores)

Elaborado por: Autor.

A continuación, se presenta la matriz FODA, con todos los factores antes mencionados.

Tabla 22 - Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Características especiales de los productos ofertados (productos de consumo inmediato/de primera necesidad) • Servicio personalizado • Ubicación estratégica (cercana al lugar de vivienda) • Servicio extendido (más de 12 horas de atención ininterrumpida) • Ofrecimiento de múltiples servicios adicionales (con la ayuda de la tecnología, como es el pago de servicios básicos, el retiro y depósito de dinero, recargas telefónicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico limitado y desorganizado (desorden en las perchas) • Deficiente administración (Falta de capacitación) • Falta de variedad (en los productos y marcas ofertadas) • Precio de venta más caro (al que se encuentra en un supermercado) • Costos altos de productos por parte de los proveedores (bajo margen por producto)
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con otras microempresas (para ofrecer promociones de servicios) • Asociatividad entre tiendas de barrio • Posibilidades de acceder a créditos • Regulación a favor • Contacto directo con los clientes (se puede tener información directa sobre sus exigencias) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia consolidada de microempresas en el mercado local (tiendas, panaderías, fruterías, verdulerías, etc.) • Aumento de supermercados en las zonas rurales • Aumento de ventas a domicilio de frutas u otros productos • Vulnerabilidad ante la delincuencia común • Clausuras (por falta de permiso de funcionamiento) • Robo de productos (por clientes, empleados y proveedores)

Elaborado por: Autor.

Como se puede observar, a pesar de que existan muchos factores externos que debiliten o amenacen al sector microempresario, objeto de este estudio, también tienen factores internos de acuerdo a las características propias de este servicio, que pueden ser explotadas para beneficio del sector y de los dueños de las panaderías, micromercados, tiendas, fruterías que son parte de éste.

3.3.2 Matriz EFI

La Matriz EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de un negocio. Para el planteamiento de la matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI, se deben ejecutar los siguientes pasos:

1. Enlistar las fortalezas y debilidades
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores (de 1 a 4, donde 4 es la respuesta más alta y 1 la más baja).
4. Multiplicar el peso de cada factor por la respectiva calificación y así determinar la calificación ponderada correspondiente.
5. Sumar las calificaciones ponderadas unitarias para determinar el total ponderado de la organización como tal.
6. Independientemente de la cantidad de factores que se incluyan, el total ponderado puede ubicarse entre un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados debajo de 2.5 determinan a las organizaciones como débiles, mientras que las calificaciones arriba de 2.5 indican un estado interno fuerte (Planeacionestrategic, 2011).

Tabla 23 - Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Características especiales de los productos ofertados	0,14	3	0,42
Servicio personalizado	0,20	4	0,80
Ubicación estratégica	0,15	4	0,60
Servicio extendido	0,05	4	0,20
Ofrecimiento de múltiples servicios adicionales	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
Espacio físico limitado y desorganizado	0,10	2	0,20
Deficiente administración	0,20	1	0,20
Falta de variedad	0,04	3	0,12

Precio de venta más caro	0,05	2	0,10
Costos altos de productos por parte de los proveedores	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,81

Elaborado por: Autor.

El total ponderado de 2,81 está por arriba de la media, lo que se traduce en que son microempresas con gran potencial no solo de subsistir, sino de apoyarse en sus fortalezas y mejorar sus debilidades, basándose en una estrategia que sea capaz de darles una ventaja competitiva, la cual fortalecerá no solo a cada uno de estos emprendimientos, sino al sector como tal.

3.3.3 Matriz EFE

La Matriz EFE permite evaluar las oportunidades y amenazas más importantes de un negocio. Para el planteamiento de la matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE, se deben ejecutar los pasos arriba mencionados, con excepción de que ésta inicia enlistando las factores externos diagnosticados.

Tabla 24 - Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Alianzas con otras microempresas	0,05	3	0,15
Asociatividad entre tiendas de barrio	0,07	4	0,28
Posibilidades de acceder a créditos	0,10	3	0,30
Regulación a favor	0,06	2	0,12
Contacto directo con los clientes	0,13	4	0,52
AMENAZAS			
Competencia consolidada	0,11	2	0,22
Aumento de supermercados en las zonas rurales	0,12	3	0,36
Aumento de ventas a domicilio de frutas u otros productos	0,08	2	0,16
Vulnerabilidad ante la delincuencia común	0,10	2	0,20
Clausuras por falta de permiso de funcionamiento	0,13	1	0,13
Robo de productos	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,54

Elaborado por: Autor.

El total ponderado de 2,54 indica que las microempresas bajo estudio, en este caso tiendas, panaderías, fruterías y verdulerías, están justo arriba de la media, por lo que es necesario aplicar una propuesta apoyada en las ventajas que el entorno ofrece, minimizando las obstáculos que se presentan, la cual les permita mejorar su situación, pero sobre todo no solo diferenciarse sino posicionarse en el mercado, y afrontar exitosamente la proliferación de cadenas grandes, en este caso, en zonas residenciales de la Parroquia de Pomasqui.

3.3.4 Identificación del mercado objetivo

Se define mercado objetivo como aquel grupo de destinatarios al que va dirigido un producto o servicio concreto. En sus orígenes, los mercados objetivos eran grupos de individuos que se agruparon por edad, género o perfil social. En la actualidad, los mercados son considerados conjuntos de compradores potenciales y se tiene en cuenta el concepto humano, además de los anteriores mencionados. Los usuarios pueden tener diferentes perfiles de compradores dependiendo de cómo realicen una compra o cuáles son su toma de decisión al respecto (Economipedia, 2015).

Entre los factores para determinar el mercado objetivo, en este caso de las tiendas/fruterías/verdulerías, en general microempresas de productos de consumo inmediato de las zonas residenciales de Pomasqui, sobresalen los siguientes:

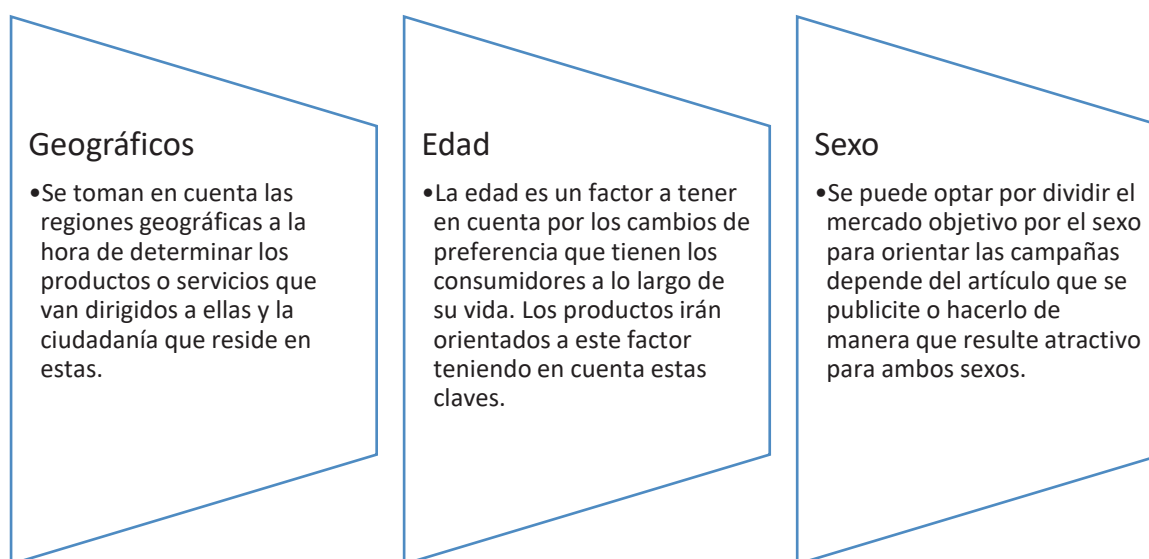


Figura 18 - Factores a considerar para determinar el mercado objetivo.
Fuente: (Economipedia, 2015).

Las microempresas estarán a disposición de todas las personas, en especial de habitantes y visitantes de la zona, puesto que los productos ofertados, son productos de primera necesidad, cuyo consumo es masivo y frecuente.

En este caso en particular, para la identificación del mercado objetivo, se consideran los resultados obtenidos de la investigación de campo.

- **Localización:**

Habitantes de la Parroquia de Pomasqui de zonas residenciales

- **Edad:**

30 y 40 años

- **Sexo:**

Mujeres/amas de casa

- **Nivel socioeconómico:**

Indistinto con capacidad de compra

- **Observaciones adicionales:**

Personas que compren varias veces al día, productos como pan, leche y huevos.

En tal sentido, el mercado objetivo queda definido como: Amas de casa de entre 30 y 40 años que vivan en la parroquia de Pomasqui, en zonas residenciales, de nivel socioeconómico bajo, medio y alto.

3.3.5 Ventaja competitiva

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaborar un producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar (Emprendepyme.net, 2016).

De esto se desprende que, las cualidades o características diferenciadoras de este tipo de microempresas son: la atención y el servicio, así la ventaja competitiva contempla las siguientes acciones estratégicas:

3.3.5.1 Administración

- Definir una filosofía microempresarial (misión, visión y valores), por más pequeña que sea, ésta guiará el accionar de los dueños y empleados. A continuación, se presenta una filosofía microempresarial genérica, que puede servir de base para la personalización en cada tienda/panadería/frutería/etc.
 - i. Misión: Ofrecer a los habitantes de las zonas residenciales de Pomasqui, productos de consumo inmediato de calidad, en un ambiente limpio y cordial, buscando su completa satisfacción.
 - ii. Visión: Al 2020 ser una microempresa sólida, reconocida en la parroquia de Pomasqui por la calidad de su atención y la calidad y variedad en los productos ofertados.
 - iii. Valores: Honestidad, respeto, asepsia, colaboración.
- Definir políticas de servicio y calidad.

- Documentar los procesos de compra, venta, almacenamiento, etc. (manual de procesos).
- Definir y respetar horarios de atención.
- Afiliarse a la Asociación de Microempresarios de Tiendas y Micromercados (ASOMTYM), quienes tienen un convenio con el Municipio que busca atender sus requerimientos en temas de capacitación, asistencia técnica, inclusión económica, soporte microempresarial y articulación de microcréditos, esto en beneficio de los asociados (Alcaldía de Quito, 2010).
- Trabajar bajo los requisitos de Ley
 - i. RUC/RISE.
 - ii. Licencia Metropolitana de Funcionamiento (Patente municipal, permisos de prevención y control de incendios por parte del Cuerpo de Bomberos, control de publicidad exterior y certificado del Ministerio de Salud y del de Ambiente).
 - iii. Permiso de Salud/ Licencia Sanitaria.
 - iv. Registro mercantil.
- Estar a la vanguardia tecnológica
 - i. Adquirir una terminal de punto de venta.
 - ii. Aplicar un sistema contable para microempresas.
 - iii. Hacer uso de un sistema de video vigilancia interior y exterior de la tienda.
 - iv. Implementar el pago con tarjeta de débito y/o crédito.

3.3.5.2 Atención al Cliente

- Actitudes y conductas cordiales y respetuosas.
 - i. Saludar
 - ii. Ser amable

iii. Ser tolerante

- Proporcionar una atención eficiente, sin esperas.
- No atosigar al cliente cuando ingrese al local.
- Brindar información confiable sobre los productos ofertados.
- Mantener una buena imagen personal.
- Recibir capacitación sobre atención al cliente.

3.3.5.3 Organización e higiene

- Mantener un acceso libre y acogedor.
- Brindar una clara visibilidad de productos.
- Colocar productos de impulso en la caja.
- Conservar una organización de perchas y mostradores impecable. En este último punto, se menciona el considerar la información presentada por Cinco días - El País, sobre cómo organizar los productos en un local de este tipo:
 - Definir cuál suele ser, la ruta que los clientes siguen en el local.
 - Identificar cuáles son las zonas a las que los clientes acuden, y cuáles son las zonas por las que no circulan
 - Ubicar los productos para mantener el tráfico en las zonas que de forma intuitiva el cliente visita, y aumentarlo por las que no suele pasar con la misma frecuencia.
 - En las zonas donde se tenga poco tráfico de clientes, se deben ubicar Productos en oferta, descuentos y promociones, así como productos básicos dentro del negocio. También, se debe ubicar la caja cerca de

estas zonas de poco tránsito, teniendo cuidado con las colas, y colocando ahí productos que no requieran de una gran reflexión de compra por parte del cliente (2014).

3.3.6 Mercadotécnica/Marketing 4P's

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix, también conocida como las 4p's (Producto, precio, plaza y promoción), pueden ser consideradas como las variables o herramientas con las que se cuentan para lograr los objetivos de una organización comercial éstas estrategias de marketing ayudar a influir -positivamente- en la demanda de un producto.

MARKETING MIX			
4P'S			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> •Es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo, incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma. 	<ul style="list-style-type: none"> •Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

Figura 19 - Marketing Mix
Fuente: (Borrego, 2009).

3.3.6.1 Producto

- Tomando en cuenta que el pan, la leche y los huevos son los más demandados, se sugiere mantener un vasto inventario de estos productos, considerando varias marcas, presentaciones y tamaños.
- Ejecutar un frecuente control de calidad de los productos ofertados.
- Verificar constantemente la fecha de caducidad de los mismos.
- Ofrecer productos de moda, como por ejemplo las leches chocolatadas para las loncheras, con temas de películas, etc.

3.3.6.2 Precio

- Cobrar únicamente el precio de venta al público, sin añadir comisiones como lo que usualmente se hace con los productos fríos (5 o 10 ctvs. por el uso de refrigeradores).
- Ofrecer productos con precios competitivos y tratando de compensar el bajo margen de ganancia con un alto volumen de ventas.
- Renegociar las condiciones con los proveedores para conseguir mejor margen de ganancia.
- Implementar diversas formas de pago.
- Dependiendo del tipo de cliente, ser flexible en los pagos, por ejemplo a instituciones cercanas se les puede dar crédito directo, así mismo descuento por pronto pago).

3.3.6.3 Plaza

- Servir con esmero a los habitantes de Pomasqui.
- Ser partícipe de la comunidad como tal, aportando activamente en la misma.
- Auspiciar eventos deportivos o culturales.

3.3.6.4 Promoción

Es claro que las microempresas de este tipo carecen de imagen sólida, por lo que es necesario fortalecerla y sobre todo posicionarse en el mercado como una primera opción de productos de consumo inmediato. En tal sentido, se proponen las siguientes acciones:

- Tener una presentación física, tanto del personal como del local, impecable.
- Usar tarjetas de presentación de la microempresa y del dueño o administrador con su información de contacto detallada.
- Elaborar un afiche publicitario que se exhibirá en la microempresa con su nombre y logo, de esta manera lograr que el cliente lo recuerde, lo identifique y lo asocie con el local.
- Realizar una campaña publicitaria que incluya dípticos, pautas en radios locales, diarios locales, degustaciones, etc.
- Elaborar material POP (gorras, llaveros, esferos, calendarios, etc.).
- Implementar un buzón de sugerencias, y así obtener la retroalimentación necesaria para mejorar el servicio prestado.

- Buscar apoyo en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) para promocionarse y promocionar a la comunidad y las actividades que en ésta se realizan.
 - i. Construir una página web.
 - ii. Crear perfiles/páginas en redes sociales (perfiles de la microempresa, sin mezclar con la información personal de los dueños).
 - iii. Mantener la información actualizada.

- Aplicar descuentos por acumulación de compras, luego de cierto valor se puede aplicar un descuento del 5% en la siguiente compra por ejemplo.

3.3.7 Sistema de distribución

Los productos de las microempresas son distribuidos de forma directa al consumidor, sin la intervención de ningún intermediario, asegurando así la calidad de los mismos.

Así, como parte de una estrategia de diferenciación, se contempla la implementación del servicio a domicilio. Para esto, el cliente debe contactarse con la tienda/panadería/frutería/etc. hacer el pedido respectivo, el cual tendrá un recargo de entrega a domicilio, el pago se lo realizará contra entrega o mediante tarjeta de débito o crédito.

Esta opción tendría un costo adicional para la microempresa, pero luego éste se vería compensado por las ganancias que genere este servicio adicional.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Las microempresas que expenden productos de consumo inmediato en la parroquia de Pomasqui son administradas de manera empírica, algunas basadas en la experiencia de sus dueños, otras solo mantienen un proceso incierto dependiendo de las ventas diarias obtenidas.
- Aunque el deseo de los microempresarios de salir adelante es magnánimo, no poseen ni los conocimientos ni las herramientas adecuadas para crear una administración formal propiamente dicha, tan solo ofrecen los productos que los proveedores les ofrecen (bajo las condiciones impuestas por los mismos), sin aplicar estrategias promocionales, ni instrumentos financieros o contables.
- Las microempresas de este tipo deben explotar las ventajas que poseen, como son: atención personalizada y continua (por más de 14 o 15 horas diarias), y su cercanía a los hogares. Así mismo, se deben minimizar las desventajas, las cuales mediante una estrategia de negocios sólida y con el completo compromiso de los dueños, se lograrán combatir.
- A pesar de que, el gobierno tanto local como nacional ha incentivado y apoyado la economía popular y solidaria, de diversas maneras, los microempresarios no han sacado provecho de esto, por ejemplo no acceden a las ventajas de pertenecer a la ASOMTYM, o al crédito ofrecido por las instituciones financieras, que no es parte de su estrategia de negocios actual.
- La capacitación es un factor fundamental para el crecimiento de los microempresarios y su emprendimiento, ya que solo con el conocimiento necesario, específicamente en materia contable y financiera, los

microempresarios se podrán beneficiar de algunas herramientas que no solo indican la situación real del negocio, sino que también les permitirá la toma de decisiones acertadas para el éxito del micro emprendimiento.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a las microempresas bajo estudio, acoger una estrategia de negocios clara y efectiva, que no solo les ayudará a manejar su negocio de manera adecuada, sino que también les ayudará a posicionarse en el mercado y a ganarles la batalla a las grandes cadenas que en la actualidad desean invadir los mercados rurales.
- Las acciones a efectuar deben ser acordes a la realidad de las microempresas del sector, tomando como base tres enfoques diferentes, servicio, administración y organización, lo que ayudará al negocio a desenvolverse de la mejor manera tanto para el dueño como para los clientes.
- Para aplicar ciertas estrategias que requieren algún tipo de aporte económico, se sugiere recurrir a préstamos de entidades financieras comunitarias o cooperativas de ahorro y crédito, instituciones que proporcionan mejores facilidades para obtener un crédito a microempresarios o emprendedores.
- Finalmente se recomienda la implementación del servicio de entregas a domicilio, para lo cual, es necesario considerar los recursos necesarios para ejecutarlo y los costos de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Quito. (2010). *Municipio de Quito suscribe convenio para apoyar a Asociación de Tiendas*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de http://prensa.quito.gob.ec/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=954&umt=Municipio%20de%20Quito%20suscribe%20convenio%20para%20apoyar%20a%20Asociaci%F3n%20de%20Tiendas
- Aliena, R. (2007). *Las esferas de la calidad*. España: Cáritas Española.
- Añasco, V. (2011). *Análisis situacional de las tiendas de barrio del suroeste de Quito: un estudio de caso del ámbito de distribución de la empresa Pronaca y la distribuidora Argel*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de FLACSO-Ecuador: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5173/2/TFLACSO-2011VA.pdf>
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf>
- Blanco, H. (2011). *Hacia el perfeccionamiento empresarial: un enfoque gerencial*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/rosales_311211.pdf
- Borrego, D. (2009). *¿Qué son las 4p's?* Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de Herramientas para Pymes: <http://www.herramientasparapymes.com/que-son-las-4p>
- Chaparro, E., & Martínez, M. (2009). *Guía para elaborar un diagnóstico situacional*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de Seduca: <http://www.seduca2.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Cinco días - El País. (2014). *Cómo organizar mi tienda para mejorar las ventas*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/14/autonomos/1415972403_861686.html
- (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Asamblea Nacional. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/codigo-organico-de-la-produccion-comercio-e-inversiones/>

- Codina, A. (2007). *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave
- Cursio, C. (2002). *Investigación cuantitativa: una perspectiva epistemológica y metodológica*. Colombia: Kkinesis.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUMED.
- Economipedia. (2015). *Mercado objetivo*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/mercado-objetivo.html>
- Economipedia. (2017). *Competencia*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/competencia.html>
- Economipedia. (2017). *Demanda*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/demanda.html>
- Economipedia. (2017). *Estrategias de marketing*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-marketing.html>
- Economipedia. (2017). *Marketing*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/mercadotecnia-marketing.html>
- Economipedia. (2017). *Oferta*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/oferta.html>
- Economipedia. (2017). *PYME*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/pyme.html>
- Economipedia. (2017). *Ventaja competitiva*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- El Telégrafo. (25 de Julio de 2015). 300 mil personas laboran en las tiendas de barrio. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/300-mil-personas-laboran-en-las-tiendas-de-barrio>
- El Universo. (29 de Junio de 2017). En Ecuador hay más de un millón de Mipymes, según el ministerio de Industrias. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/29/nota/6255031/ecuador-hay-mas-millon-mipymes-segun-ministerio-industrias>
- Emprendepyme.net. (2016). *La ventaja competitiva*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2017, de <https://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html>

- Explorable. (2008). *Muestreo no probabilístico*. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico>
- Gallardo, H. (2007). *Elementos de Investigación Académica*. Costa Rica: EUNED.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui. (2017). *Información general*. Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de <http://pomasqui.gob.ec/pichincha/?p=136>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui. (2017). Información parroquial. Ecuador: La Entidad.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui. (2017). *Parque Central*. Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de <http://pomasqui.gob.ec/pichincha/?p=147>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui. (2017). *Ubicación geográfica*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://pomasqui.gob.ec/pichincha/?p=138>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pomasqui. (2017). *Ubicación geográfica*. Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de <http://pomasqui.gob.ec/pichincha/?p=138>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- González, M. (2002). *Concepto de mercado y sus tipos*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>
- González, M. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: Estrategias y estudios para la puesta en marcha de pequeños negocios*. España: Ideaspropias.
- Hanel, J., & Hanel, M. (2004). *Análisis Situacional*. México: UAM-Azcapotzalco.
- Hernández, Z. (2011). *Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Huejutla: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo2.pdf
- IdeasparaPymes. (2013). *Tres conceptos básicos de negocio que todo empresario debe conocer*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-conceptos-empresario-tipos-de-negocio-clientes-ventas-exito.html>

- INEC. (2014). *Inec y Senplades presentan el Directorio de Empresas*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Jácome, W. (s.f.). *Multiahorro la tienda de barrio*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de LÍDERES: <http://www.revistalideres.ec/lideres/multiahorro-tienda-barrio.html>
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico* (9). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913>
- Lefcovich, M. (2005). *Productividad: Su Gestión y Mejora Continua - Objetivo Estratégico*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de Estructplan: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=1048>
- Líderes. (2017). *El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
- Líderes. (s.f.). *¿Son realmente las Mipymes el motor productivo del país?* Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/son-realmente-mipymes-motor-productivo.html>
- Macías, S. (2008). *PYMES: Visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Venezuela: SELA-AECID.
- MatrizFODA. (2017). *¿Qué es la matriz FODA?* Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Palella, S., & Martíns, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL.
- Planeacionestrategic. (2011). *Planeación estratégica*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- (2011). *Reglamento del Código Orgánico de la Producción*. Asamblea Nacional. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Univ. J. Autónoma de Tabasco.

- Saavedra, M., & Hernández, Y. (Julio-Diciembre de 2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. *Actualidad Contable Faces*, 11(17). Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/257/25711784011/>
- Sánchez, G. (2007). *Perspectivas de las micro y pequeñas empresas como factores del desarrollo económico de México*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de Facultad de Economía-UNAM: <http://www.economia.unam.mx/profesor/barajas/perspec.pdf>
- Soto, B. (s.f.). *Que son las PYMES*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Zevallos, E. (Abril de 2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*. Obtenido de http://www.alide.org/DataBank2007/RecInformation/3APP_Enterprise/51MicroPYMRZevallos.pdf

ANEXOS

Anexo I: Cronograma de trabajo

Actividades		CRONOGRAMA																							
		Semanas																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Investigación Bibliográfica	x	x																							
Elaboración Capítulo 1			x																						
Elaboración Capítulo 2				x	x	x																			
Elaboración de los Instrumentos de Recopilación de información							x	x																	
Elaboración Capítulo 3									x	x	x														
Ejecución de la investigación de campo												x	x	x											
Elaboración del Capítulo 4															x	x	x								
Elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones																		x							
Revisión, Corrección y Aprobación Final																				x	x	x	x	x	

Anexo II: Recursos

Humanos

- Autor
- Tutor
- Dueños y clientes de las microempresas dedicadas a la venta de productos de consumo inmediato, de la parroquia Pomasqui

Materiales

- Computadora
- Impresora
- Internet
- Libros
- Papelería
- Impresiones
- Fotocopias
- Espiralados
- Empastados

Institucionales

N/A

Económicos

Para el cálculo de los respectivos recursos económicos, no se toma en cuenta ni la computadora ni la impresora, ya que dichos recursos materiales son actualmente propiedad del Autor.

PRESUPUESTO				
Detalle	Cantidad		Valor unitario	Valor total
Internet	6	meses	\$20.00	\$120.00
Libros	Varios	estimada	\$50.00	\$50.00
Papelería	Varios	estimada	\$50.00	\$50.00
Impresiones	Varias	estimada	\$100.00	\$100.00
Fotocopias	Varias	estimada	\$25.00	\$25.00
Espiralados	Varios	estimada	\$50.00	\$50.00
Empastados	Varios	estimada	\$150.00	\$150.00
Movilización	6	meses	\$10.00	\$60.00
Subtotal				\$605.00
Imprevistos (10%)				\$60.50
Total				\$665.50

Adicionalmente al valor de \$ 665.50, se debe considerar el costo de los derechos de grado.

Anexo III: Entrevista



Tema: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN MICROEMPRESAS DE ZONAS RESIDENCIALES DE LA PARROQUIA POMASQUI, QUE VENDEN PRODUCTOS DE CONSUMO INMEDIATO

Autor: CHRISTIAN ENRIQUE ZARAGOCÍN PACHECO

Objetivo: Determinar las estrategias aplicadas por las microempresas de productos de consumo inmediato de zonas residenciales de Pomasqui

1. ¿Qué tipo de negocio tiene?

2. ¿Cuánto tiempo lo tiene?

3. ¿Por quién es administrado?

4. ¿Qué tipo de administración del negocio realiza (formal/informal)?

5. ¿Tiene alguna capacitación que le ayude a manejar su negocio?

6. ¿Usa alguna herramienta que le ayude a la administración de negocio? Por ejemplo: Planificación a largo plazo, Reducción de costos, Estudio de mercado, Uso de Tic's, Estrategia de venta, etc.

7. ¿Cuáles son sus principales compradores?

8. ¿Cuáles son los productos que mayor demanda tienen?

9. ¿Cuál es su principal competidor?

10. ¿Cómo le afecta que grandes cadenas ingresen al mercado con su servicio express?

11. ¿Cómo cree que debería afrontarlas?


12. ¿Si le presentaran y guiaran en la aplicación de estrategias que le ayuden a ser más competitivo, las aplicaría en su negocio?

Gracias

EJEMPLO DE ENTREVISTA

③

ANEXO 3: ENTREVISTA



ESCUELA
POLITÉCNICA
NACIONAL

Tema: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN MICROEMPRESAS DE ZONAS RESIDENCIALES DE LA PARROQUIA POMASQUI, QUE VENDEN PRODUCTOS DE CONSUMO INMEDIATO

Autor: CHRISTIAN ENRIQUE ZARAGOCIN PACHECO

Objetivo: Determinar las estrategias aplicadas por las microempresas de productos de consumo inmediato de zonas residenciales de Pomasqui

1. ¿Qué tipo de negocio tiene?
Venta de puros.

2. ¿Cuánto tiempo lo tiene?
14 años.

3. ¿Por quién es administrado?
La dueña y su hijo.

4. ¿Qué tipo de administración del negocio realiza (formal/informal)?
*Informal, no cumple con todo de la ley.
y sabe cuánto pagar y cuánto ganar.*

5. ¿Tiene alguna capacitación que le ayude a manejar su negocio?
No. El hijo a negocios comerciales. Cursos operativos.

SEA ANA TOSCANO. - El Paraíso

6. ¿Usa alguna herramienta que le ayude a la administración de negocio? Por ejemplo:
Planificación a largo plazo, Reducción de costos, Estudio de mercado, Uso de Tic's,
Estrategia de venta, etc.

Planificación a largo plazo.

7. ¿Cuáles son sus principales compradores?

Los profesores del colegio. Uniendo.

8. ¿Cuáles son los productos que mayor demanda tienen?

Cebollas, papas, leche, huevos, caracoles.

9. ¿Cuál es su principal competidor?

Otros tenderos cercanos.

10. ¿Cómo le afecta que grandes cadenas ingresen al mercado con su servicio express?

*bastante por las promociones, cantidad de productos
oferta de mejores precios.*

11. ¿Cómo cree que debería afrontarlas?

No haberlas como afrontarlas.

12. ¿Si le presentaran y guiaran en la aplicación de estrategias que le ayuden a ser más competitivo, las aplicaría en su negocio?

*Si si es ayuda hacer y estaris dispuesto para
mejorar el servicio.*

Gracias

Anexo IV: Encuesta



Tema: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN MICROEMPRESAS DE ZONAS RESIDENCIALES DE LA PARROQUIA POMASQUI, QUE VENDEN PRODUCTOS DE CONSUMO INMEDIATO

Autor: CHRISTIAN ENRIQUE ZARAGOCÍN PACHECO

Objetivo: Identificar la percepción de los clientes y sus preferencias en cuanto al servicio brindado por las microempresas de zonas residenciales de Pomasqui

1. Género

M () F ()

2. Edad

Entre 15 y 20 () Entre 20 y 30 () Entre 30 y 40 () Entre 40 y 50 ()

Entre 5 y 60 () >60 ()

3. ¿Realiza compras de productos de consumo frecuente perecibles y no perecibles?

Si () No ()

4. ¿Con qué frecuencia realiza estas compras?

Una vez al día () Varias veces al día () Todos los días () Una vez la semana ()

Varias a la semana () Una vez al mes () Varias veces al mes () Rara vez ()

Casi nunca ()

5. ¿Cuál es el gasto aproximado en cada compra?

< \$5 () Entre \$5 y \$10 () Entre \$10 y \$20 () > \$20 ()

6. ¿Está conforme con la atención que recibe en el lugar donde realiza la compra?

Si () No ()

7. ¿Qué calificación le da al servicio recibido al momento de la compra?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

8. ¿Qué valora al momento de realizar la compra?

Calidad () Variedad () Costo () Disponibilidad () Atención () Higiene () Otro ()

9. ¿Dónde realiza estas compras?

Tienda/Frutería/Verdulería () Supermercados () Mercados () Otros ()

10. Si su respuesta en la pregunta anterior no fue Tienda/Frutería/Verdulería, ¿por qué no adquiere los productos ahí?

Calidad () Variedad () Costo () Disponibilidad () Atención () Higiene () Otro ()

11. Acude a realizar compras en una cadena grande (supermercado)

Si () No ()

12. Si debe escoger entre una tienda y una cadena grande, ¿a cuál seleccionaría y por qué?

Tienda/Frutería/Verdulería () Supermercados ()


¿Por qué? _____

Gracias

EJEMPLO DE ENCUESTA

6

ANEXO 4: ENCUESTA



ESCUELA
POLITÉCNICA
NACIONAL

Tema: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN MICROEMPRESAS DE ZONAS RESIDENCIALES DE LA PARROQUIA POMASQUI, QUE VENDEN PRODUCTOS DE CONSUMO INMEDIATO

Autor: CHRISTIAN ENRIQUE ZARAGOCIN PACHECO

Objetivo: Identificar la percepción de los clientes y sus preferencias en cuanto al servicio brindado por las microempresas de zonas residenciales de Pomasqui

1. Género
M (/) F ()
2. Edad
Entre 15 y 20 () Entre 20 y 30 (✓) Entre 30 y 40 () Entre 40 y 50 ()
Entre 5 y 60 () >60 ()
3. ¿Realiza compras de productos de consumo frecuente perecibles y no perecibles?
Si (✓) No ()
4. ¿Con qué frecuencia realiza estas compras?
Una vez al día () Varias veces al día () Todos los días (✓) Una vez la semana ()
Varias a la semana () Una vez al mes () Varias veces al mes () Rara vez ()
Casi nunca ()
5. ¿Cuál es el gasto aproximado en cada compra?
< \$5 () Entre \$5 y \$10 (✓) Entre \$10 y \$20 () > \$20 ()

6. ¿Está conforme con la atención que recibe en el lugar donde realiza la compra?

Si () No ()

7. ¿Qué calificación le da al servicio recibido al momento de la compra?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

8. ¿Qué valora al momento realizar la compra?

Calidad () Variedad () Costo () Disponibilidad () Atención () Higiene () Otro ()

9. ¿Dónde realiza estas compras?

Tienda/Frutería/Verdulería () Supermercados () Mercados () Otros ()

10. Si su respuesta en la pregunta anterior no fue Tienda/Frutería/Verdulería, ¿por qué no adquiere los productos ahí?

Calidad () Variedad () Costo () Disponibilidad () Atención () Higiene () Otro ()

11. Acude a realizar compras en una cadena grande (supermercado)

Si () No ()

12. Si debe escoger entre una tienda y una cadena grande, ¿a cuál seleccionaría y por qué?

Tienda/Frutería/Verdulería () Supermercados ()

¿Por qué? Variedad

Gracias

Anexo V: Locales entrevistados



S/N



SABROSANO



EL PARAÍSO



EL VECINO



SU AHORRO



LA PAMPA II



LA PAMPA I



EL SÚPER DE LA PAMPA



LA COSECHA



LA VIÑA