

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

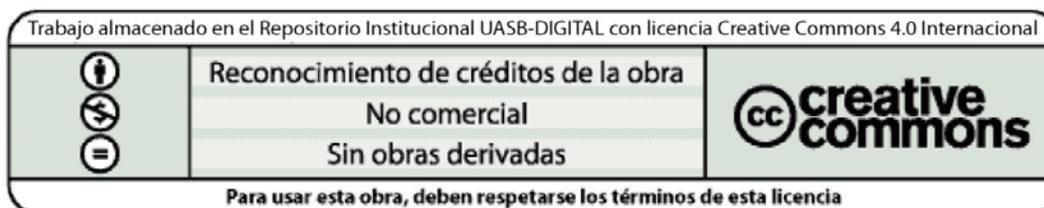
Maestría en Administración de Empresas

**Creación de ventajas competitivas de las PYME del sector de alimentos y bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la asociación con empresas especializadas en distribución**

José Luis Fernández Ortiz

Tutor: Roberto Aníbal Hidalgo Flor

Quito, 2018





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, José Luis Fernández Ortiz, autor de la monografía intitulada “Creación de Ventajas Competitivas de la PYME a partir de la asociación con empresas con fortaleza en Distribución y Marketing orientado al canal”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad. 3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha Firma: .....



## **Resumen Ejecutivo**

El estudio está basado en la propuesta de la generación de ventajas competitivas para la PYME del sector de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la venta al por mayor en tiendas y otros canales de consumo masivo, de alimentos, bebidas, bienes de primera necesidad, cigarrillos, entre otros. En contraste, la empresa distribuidora se beneficia al hacer más eficiente y productiva su capacidad instalada y al tener mayor poder de negociación con los canales de distribución de consumo masivo por la variedad y cantidad de productos que abastecen.

Se propone una alianza estratégica donde se requiere que se establezcan los objetivos en común a perseguir, principalmente incremento en cobertura, ventas y rentabilidad; al igual que aclarar responsabilidades y aterrizar expectativas. Busca potenciar las fortalezas de ambas partes y generar ventajas competitivas inimitables para la competencia en ambos giros de negocio, especialmente para la PYME. Adicionalmente, la alianza tiene como fin ser una fuente de desarrollo y crecimiento de la matriz productiva, a través de la generación de políticas públicas que motiven a las empresas de ambos sectores a aplicar y que generen incentivos como el acceso a mayor crédito, reducción de impuestos y aranceles.

La alianza estratégica también genera eficiencia en cuanto al trade off de tener flota propia; es decir, ayuda a discernir a la PYME en una decisión cuyo costo de oportunidad es muy alto e impactará directo en los resultados.

Por otro lado, se comprueba que cerca del 47% de la población encuestada cuenta con alianzas estratégicas. Adicionalmente, se valida que estas empresas son las que cuentan con mayor cobertura en cuanto al número promedio de provincias del Ecuador con distribución. También se comprueban los grandes beneficios como generar mayor cobertura, incremento de participación de mercado, rentabilidad incremental y relaciones más productivas con grandes cadenas del canal de cuentas claves. Finalmente, se evidencian pocas desventajas como el no cumplimiento de objetivos propuestos e incremento de devoluciones de producto caducado, los cuales se pueden atribuir a una mala

**6**

planificación, mal planteamiento de una estrategia de Marketing o falta de alineación entre las partes.

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado principalmente a mi esposa, mis padres y mi hermano: Gabriela Alejandra Armas Arteaga, José Luis Fernández García, Nelly Yolanda Ortiz Carranco, Juan Carlos Fernández Ortiz; quienes me han apoyado de muchas formas para alcanzar el éxito.

Por otro lado, quiero hacer una mención especial a mis compañeros y amigos con quienes forjamos juntos esta meta profesional de obtener el título de Magister: Karla Basantes, Víctor Santamaría y Mayra Córdova.



## **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a todas las empresas que colaboraron para la elaboración del presente estudio, por medio de alguno de sus colaboradores y a mi tutor Roberto Hidalgo por dar siempre la retroalimentación oportuna y adecuada para poder concluir el trabajo de la mejor manera.



## Tabla de Contenidos

<b>Introducción.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo primero .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Marco teórico y conceptual.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1. La PYME en el Ecuador.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Alianza Estratégica .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Distribución y Canales.....</b>	<b>25</b>
<b>1.4. Marketing al Canal .....</b>	<b>31</b>
<b>1.5. Ventaja Competitiva .....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo segundo .....</b>	<b>41</b>
<b>2. Marco muestral y metodológico .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1. Marco muestral y tamaño de la muestra .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2. Diseño de las herramientas para recolección de información.....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo tercero.....</b>	<b>51</b>
<b>3. Diagnóstico de la PYME manufactureras de los subsectores de alimentos y bebidas (C10 y C11), y de las empresas del subsector venta en comercios no especializados (G471), del Distrito Metropolitano de Quito. ....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Resultados de la información obtenida en la encuesta realizada a las PYME manufactureras de los sectores de alimentos y bebidas (C10 y C11), ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2. Resultados de la información obtenida en la encuesta realizada a las empresas del subsector G4711.01, dedicadas a la venta en tiendas, especialmente de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.....</b>	<b>62</b>
<b>Capítulo Cuarto.....</b>	<b>71</b>

4.	Propuesta de alianza estratégica entre una PYME del sector C10 y C11, productora de alimentos y bebidas con una empresa del subsector G4711.01, dedicadas a la venta de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad. ....	71
4.1.	Descripción de la alianza estratégica.....	71
4.2.	Manual para alianzas estratégicas entre PYME de los sectores C10 y C11 con empresas del subsector G4711.01.....	85
4.3.	Significado de la propuesta de la alianza estratégica para el sector industrial del país y políticas públicas que se podrían adoptar. ....	90
	<b>Capítulo Quinto .....</b>	<b>95</b>
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	95
5.1.	Conclusiones .....	95
5.2.	Recomendaciones .....	99
6.	Bibliografía .....	101
7.	Anexos.....	103
7.1.	Anexo1.....	103
	Listado PYME manufactureras C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) del Distrito Metropolitano de Quito.....	103
7.2.	Anexo 2.....	113
	Listado empresas del subsector G4711.01 dedicadas a la venta a tiendas de productos de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, del Distrito Metropolitano de Quito.....	113
7.3.	Anexo 3.....	128
	Tabulación de encuestas realizadas a empresas PYME manufactureras de los sectores C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) del Distrito Metropolitano de Quito y a empresas del subsector G4711.01 dedicadas a la venta a tiendas de productos	

**de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, del Distrito  
Metropolitano de Quito..... 128**



## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Matriz de clasificación de productos por su tasa de crecimiento y posición competitiva relativa .....	33
<b>Gráfico 2:</b> Clasificación de productos de acuerdo con variables de atractivos de la industria y fortaleza de negocio/ posición competitiva.....	34
<b>Gráfico 3:</b> Clasificación de tamaño por número de empleados .....	52
<b>Gráfico 4:</b> Modelos de manejo de canales de distribución.....	55
<b>Gráfico 5:</b> Beneficios de convenios de distribución desde el punto de vista de la PYME.....	59
<b>Gráfico 6:</b> Resultados negativos de convenios de distribución desde el punto de vista de la PYME de alimentos y bebidas ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.....	61
<b>Gráfico 7:</b> Clasificación de empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito .....	63
<b>Gráfico 8:</b> Beneficios de manejar alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas según las empresas del sector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito .....	69
<b>Gráfico 9:</b> Análisis de factibilidad de la alianza estratégica o la subcontratación del servicio de distribución basado en el costo por Km. por Ton.....	78



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Clasificación de empresas según su tamaño de la CAN.....	21
<b>Tabla 2:</b> Administración de los canales de distribución por tamaño de empresa....	53
<b>Tabla 3:</b> Cantidad Promedio de Provincias donde cuentan con Distribución las Empresas según su Manejo de Canales.....	57
<b>Tabla 4:</b> Cantidad de aliados dedicados a la distribución por tamaño.....	58
<b>Tabla 5:</b> Promedio de puntos en los que alcanzan distribución las empresas del subsector G4711.01 de acuerdo con su tamaño.....	64
<b>Tabla 6:</b> Número promedio de provincias del Ecuador donde distribuyen productos las empresas del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito .....	65
<b>Tabla 7:</b> Porcentaje de empresas del sector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que tienen alianzas para la distribución de alimentos y bebidas, por su tamaño.....	67
<b>Tabla 8:</b> Cantidad de aliados por tamaño de empresas con los que tienen convenios de distribución de alimentos y bebidas las empresas del sector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito .....	68
<b>Tabla 9:</b> Análisis de inversión y punto de equilibrio para una flota propia que realice cobertura en el canal tradicional del Distrito Metropolitano de Quito.....	75
<b>Tabla 10:</b> Análisis del retorno de la inversión y depreciación anual de una flota propia, para cubrir los canales de consumo masivo del Distrito Metropolitano de Quito, con un escenario de una empresa mediana en el límite de facturación superior.....	76
<b>Tabla 11:</b> Costo mensual referencial de transporte mensual y por KM tomando como referencia un camión de 30 tons. y un recorrido promedio mensual de 7500 Km.....	77
<b>Tabla 12:</b> Escenarios de la relación entre precio del producto y costo de distribución.....	79

<b>Tabla 13:</b> Datos y supuestos del escenario de la alianza estratégica para una empresa dedicada a la distribución en canales de consumo masivo.....	81
<b>Tabla 14:</b> Resumen Ingresos, gastos y utilidad PROESA 2016 real.....	81
<b>Tabla 15:</b> Escenario de la alianza estratégica para una empresa dedicada a la distribución en canales de consumo masivo.....	82

## Introducción

Para una PYME especializada en el sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, que tiene un producto apto para el consumo masivo, es muy difícil entrar en el campo de la distribución y el marketing, específicamente por los altos costos que implica hacerlo. Por esta razón, es clave buscar alianzas estratégicas con empresas que tengan como fortaleza la distribución y el marketing orientado al canal, en canales de consumo masivo.

Por otro lado, existen empresas de diferentes tamaños con giro de negocio enfocado en la distribución que siempre buscan nuevos productos y clientes a quien brindarle su servicio. También existen empresas grandes de consumo masivo con una infraestructura importante de distribución para un producto determinado, que cuentan con capacidad subutilizada y buscan alianzas estratégicas para generar más rentabilidad aprovechando sus recursos.

El objetivo general del documento es analizar y evaluar las características de una alianza estratégica establecida entre una PYME y una empresa especializada en distribución y marketing orientado al canal. También es objeto del presente estudio, analizar las diferencias entre casos prácticos de PYME del distrito metropolitano de Quito, del sector de Alimentos y Bebidas, que adoptan estas alianzas y las que no lo hacen.

El estudio del tema ayuda a generar valor para las PYME especializada en alimentos y bebidas (Subsectores C10 y C11) y para las empresas dedicadas a la venta de productos en tiendas entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad (Subsector G4711.01); del Distrito Metropolitano de Quito, al proporcionar un análisis de las ventajas competitivas e implicaciones de optar por construir alianzas estratégicas para la administración de los canales de distribución.

En resumen, el estudio busca responder la pregunta: ¿Cuáles son las ventajas competitivas e implicaciones para las PYME del sector de alimentos y bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito, al generar una alianza estratégica con empresas especializadas en la venta de productos en tiendas entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad?

Se puede afirmar que el objetivo de la investigación es: Determinar las ventajas competitivas e implicaciones para las PYME del sector de alimentos y bebidas, en el Distrito Metropolitano de Quito, al construir una alianza estratégica con una empresa especializadas en la venta de productos en tiendas entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad.

Por consiguiente, los objetivos específicos más importantes de la investigación son: Primero, establecer el marco conceptual y teórico que soporte la construcción la alianza estratégica a estudiarse. Finalmente, realizar un diagnóstico de beneficios, implicaciones y ventajas competitivas que obtendrían ambas organizaciones con la alianza propuesta.

La investigación consiste en un estudio descriptivo y exploratorio que al momento de elaborar la propuesta no se visualiza confirmación de un resultado previo, por lo que no se elabora hipótesis. Las Fuente bibliográficas de la investigación serán documentos académicos y libros especializados que se enumeran en la Bibliografía del presente documento. Por otro lado, se utilizarán como Fuente primarias a empleados con conocimiento de temas logísticos, pertenecientes a las empresas que estén dentro del alcance de estudio, para lo cual se recurrirá a encuestas presenciales y telefónicas.

## Capítulo primero

### 1. Marco teórico y conceptual

#### 1.1. La PYME en el Ecuador

En Ecuador, el organismo facultado por la Ley de Compañías para expedir resoluciones para el buen gobierno de los diferentes tipos de sociedades establecidos en el Art. 431 de la misma ley, es la Superintendencia de Compañías. El organismo anteriormente mencionado resuelve en Boletín número 12 de diciembre de 2010, acoger la siguiente clasificación de las empresas por su tamaño, establecida en la resolución 1260 de la CAN, y que se encuentra vigente en el presente año:

**Tabla 1**  
**Clasificación de empresas según su tamaño de la CAN**

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 199	> 200
Valor Bruto de las ventas anuales	< 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Montos Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3,999.999	> US \$ 4.000.000

Elaborado por: CAN

Fuente: Boletín Oficial 12 de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Es clave para el estudio entender la importancia de la PYME en la economía ecuatoriana, lo que se evidencia en que el 42% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías al año 2016, las que son responsables del 26% del PIB. En 2016, Ecuador contaba con 22.073 PYMEs, de las cuales el 10% pertenecían al sector manufacturero, con un peso similar en el porcentaje de ingresos en dólares sobre el total de las PYME (Telégrafo 2017, 1).

A partir del documento “Censo Nacional Económico” del INEC, generado en base a información obtenida de una encuesta realizada a una muestra de 12.754 empresas de 13 diferentes sectores económicos definidos en el CIIU 4.0, se obtienen los siguientes datos valiosos para el presente estudio (INEC 2011, 6 -34):

- El 61.2% de empresas se concentran en las provincias de Pichincha y Guayas (7.803).
- El 33.3% de las empresas se concentran en la provincia de Pichincha (4.254).
- El 51.6% de la producción en dólares se concentra en el 21.3% de empresas (2.713) que pertenecen al sector de Manufactura (20.8 mil millones anuales aproximadamente).
- De las empresas manufactureras, extrapolando los datos de la encuesta, se puede concluir que alrededor de 900 empresas se encuentran en la provincia de Pichincha.
- 469 empresas del sector Manufactura, en Ecuador, pertenecen al subsector C10 y C11 según CIU 4.0, Elaboración de productos alimenticios, en las cuales existe una producción anual aproximada de 8 mil millones de dólares.
- De las empresas manufactureras de los subsectores C10 y C11 según CIU 4.0 (Alimentos y Bebidas), extrapolando los datos de la encuesta global, se concluye que aproximadamente 156 empresas están en la provincia de Pichincha.
- Según datos actualizados del directorio de la Superintendencia de Compañías, Existen 108 empresas de los subsectores C10 y C11 según CIU 4.0 (Alimentos y Bebidas), activas en el Distrito Metropolitano de Quito al 25 de enero de 2017.

Por la importancia de la PYME en la economía ecuatoriana, el Gobierno debe facilitar la creación y desarrollo de las mismas, valiéndose del sector financiero y de programas específicos por sector. También, las PYME deben buscar las oportunidades en el mercado para seguir desarrollándose, siendo una clara muestra la alianza estratégica que se estudiará en el presente documento.

Se propone el análisis de empresas PYME manufactureras de los subsectores C10 y C11 de Alimentos y Bebidas, respectivamente, del Distrito Metropolitano de Quito, que se han aliado estratégicamente con empresas especializadas en distribución y marketing orientados al canal, clasificadas por el CIU en el subsector

G4711.01 que comprende empresas dedicadas a la venta de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad; y de PYME que no lo han hecho para realizar una comparación (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2012, 25-33).

Para entender mejor el objeto y alcance de la investigación enfocada en las, aproximadamente, 156 empresas del Distrito Metropolitano de Quito que están clasificadas dentro de los subsectores C10 y C11 (Alimentos y bebidas) por el CIU 4.0; y de las, empresas del Distrito Metropolitano de Quito del sector G4711.01 (Venta de gran variedad de productos en tiendas), es importante el desarrollo del contenido de cada una de las siguientes variables: alianza estratégica, distribución y canales, marketing orientado al canal y ventaja competitiva.

## **1.2. Alianza Estratégica**

Una alianza estratégica en esencia es una sociedad entre dos o más empresas o partes, que potencia las estrategias competitivas de los participantes, a través del intercambio o manejo conjunto de tecnologías, habilidades y/o productos y servicios. El principal punto para la existencia de una alianza estratégica es la presencia de un acuerdo con objetivos comunes a alcanzar y condiciones (Ragan y Srinivasa 1995, 5 - 100).

Por otro lado, las alianzas estratégicas están consideradas como una de las dos estrategias de cooperación, y tienen como meta principal el logro de objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo. Se clasifican en: Consorcios de servicio mutuo, empresa conjunta o acuerdo de licencia, y asociación de la cadena de valor (Wheelen y Hunger 2007, 156 -158).

Un consorcio de servicio mutuo es un tipo de alianza que entre empresas similares o de una industria similar que buscan un mismo fin y que comparten costos o reducen la inversión al hacerla en conjunto. Las empresas conjuntas están comúnmente integradas por organizaciones con distintos propósitos estratégicos, que unen sus fuerzas para crear una entidad empresarial independiente que combine ventajas comparativas y competitivas de ambas partes. Además, los acuerdos de licencia son contratos para otorgar derechos

para producir o vender un producto. Finalmente, el tipo de alianza estratégica de la asociación de la cadena de valor es la unión a largo plazo (Wheelen y Hunger 2007, 159).

Las empresas eligen formar alianzas estratégicas y asociaciones estratégicas para complementar sus iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en diferentes mercados. Además, las alianzas estratégicas implican: compartir responsabilidades financieras, contribución conjunta de recursos y capacidades, riesgos, control y dependencia mutua. Pueden tener objetivos conjuntos a largo plazo o a corto plazo. Por otro lado, hay un tipo de alianza estratégica más compleja llamada “*joint venture*” que consiste en la constitución de una empresa manejada por dos o más entidades que deciden celebrar una alianza (Thompson, y otros 2015, 151, 152).

Una alianza estratégica se diferencia de un convenio comercial conveniente por tener alguna o varias de las siguientes características: Facilitar el logro de un objetivo comercial importante como reducción de costos o entregar mayor valor al cliente; ayudar a forjar, sustentar o aumentar una ventaja competitiva; bloquear amenazas competitivas; contribuir a remediar una debilidad competitiva; aumentar el poder de negociación de los miembros de la alianza respecto de proveedores o compradores; ayudar a abrir nuevas oportunidades; y disminuir un riesgo significativo de un negocio (Thompson, y otros 2015, 152). Por otro lado, en un acuerdo comercial, únicamente existen dos actores cumpliendo una función diferente para alcanzar objetivos individuales, por ejemplo, la relación comercial entre un mayorista y una empresa comercializadora, en donde cada uno tiene sus objetivos y buscan negociar para encontrar el mejor beneficio posible.

Las principales razones que llevan a las empresas a conformar alianzas estratégicas son: agilizar el desarrollo de nuevas tecnologías o productos, corregir deficiencias en los procesos de fabricación, crear nuevos conjuntos de habilidades y capacidades, mejorar eficiencia de la cadena de abastecimiento, alcanzar economías de escala en producción o marketing y mejorar el acceso al mercado mediante acuerdos de marketing (Thompson, y otros 2015, 153, 154).

En esencia, las alianzas estratégicas buscan aprovechar las fortalezas de ambas partes para convertirlas en ventajas competitivas ante el resto de la industria o el mercado en general.

Según el texto Administración Estratégica de Arthur Thompson y otros, existe un incremento del 25% del número de alianzas estratégicas cada año, pero también se sabe que entre el 60% y 70% de ellas terminan en fracaso. Por esta razón Arthur pregunta a Samsung, una de las corporaciones con mayor experiencia y mejores resultados en cerca de 1300 alianzas estratégicas, acerca de sus factores de éxito que son: Asegurarse de escoger buenos socios y de que las alianzas beneficien a ambas partes, mantener relaciones personales con sus socios, lograr un alto nivel de compromiso por parte de los socios, asegurar cumplimiento de compromisos de ambas partes, ser sensibles con diferencias culturales entre los socios, crear un sistema con procesos para todo lo que implica la administración de la alianza y hacer del aprendizaje una rutina en el proceso de administración.

Finalmente, existen alianzas estratégicas que pueden terminar en procesos estratégicos más complejos como: fusiones, donde dos empresas se convierten en una sola; adquisiciones, donde una empresa compra a otra y la hace parte de su cadena de valor; integraciones verticales, donde una empresa decide ampliar su cadena de valor adquiriendo empresas proveedoras o distribuidoras de sus productos para alcanzar economías de escala y ventajas competitivas en costos; integración horizontal, donde una empresa adquiere a un competidor para ganar participación de mercado o ampliar el alcance de sus competencias centrales; o fusiones, donde dos empresas se convierten en una sola corporación con un conocimiento más completo e integral.

### **1.3. Distribución y Canales**

Para hablar de la distribución, canales y cadena de suministro; es necesario primero revisar el concepto de cadena de valor, porque estos conceptos hacen parte de este macro concepto. Una cadena de valor es: una serie relacionada de actividades que crean valor, que inicia con la elaboración o

compra de las materias primas básicas en la que pueden o no estar involucrados proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con actividades de logística y distribución en la que pueden estar incluidos distribuidores y otros actores de la cadena de suministro (Wheelen y Hunger 2007, 111-113). Se evidencia claramente que la distribución, canales y cadena de suministro hacen parte clave de algunos procesos iniciales y finales de la cadena de valor, la cual concluye con clientes satisfechos con los productos.

Es clave mencionar que, dentro de la industria, en cada eslabón de la cadena de valor pueden existir uno o varios actores y que cada eslabón o parte de la cadena de valor de una industria tiene una porción de ingresos y beneficios totales del sector. Es decir, hay empresas que pueden dedicarse a la distribución, otras a la producción y venta de materias primas; así como hay empresas que pueden abarcar algunos o todos los eslabones de la cadena de valor por medio de integración vertical. Por otro lado, *“el centro de gravedad de una empresa es la parte de la cadena de valor que es más importante para la misma y el punto donde residen sus mayores destrezas y capacidades o competencias centrales”* (Wheelen y Hunger 2007, 112, 113). Según Galbraith, el centro de gravedad de una empresa generalmente es donde esta empezó o forjó su ventaja competitiva (Galbraith 1991, 315-324).

La distribución se define como buscar medios y canales por los cuales el productor hace llegar el producto al consumidor final de forma oportuna, de la forma más adecuada y en el lugar preciso (Cabrerizo 2015, 108). En el siglo XXI, la distribución se enfoca en los flujos continuos de producto para satisfacer las necesidades del cliente de la forma más eficiente posible (Coyle, y otros 2018, 373). Con el cambio crucial de la últimas décadas, en la que se empieza a visualizar estratégicamente las cadenas de valor y procesos desde el consumidor o cliente, hasta la producción o adquisición de materias primas; es decir, en dirección contraria al flujo acostumbrado desde la revolución industrial, las decisiones estratégicas se basan principalmente en los estudios que obtengan resultados de los lugares de compra que frecuenta el o los tipos de consumidor

objetivo del producto, en un proceso denominado planeación de la cadena de demanda (Kotler y Lane 2006, 467-471).

Las operaciones de distribución se establecen principalmente para tratar de equilibrar la oferta y demanda administrando eficientemente: los inventarios en los diferentes eslabones de la cadena de suministro, los transportes desde varios puntos de origen a muchos puntos de destino, la ubicación y coordinación de operaciones dentro de almacenes o centros de distribución, los tiempos de ciclo de los procesos, disponibilidad de mano de obra, la variación de la demanda y sus estacionalidades, modelaciones en cuanto a transporte, entre otros (Coyle, y otros 2018, 373-379). Los 5 procesos críticos de negocio de la cadena de suministros son: Servicio y relaciones con clientes, demanda y surtimiento de pedidos, flujo de la producción, relaciones con los proveedores, desarrollo de productos y administración de devoluciones (Lamb, Joseph y Carl 2014, 212 - 214).

Para conocer la evolución y estado actual de la administración de los procesos operacionales de la cadena de suministro, es necesario el manejo y medición de indicadores clave como: Tasa de cumplimiento unitaria ( $\text{Total unidades embarcadas} / \text{total unidades pedidas}$ ), exactitud del documento ( $\text{Total de facturas correctas entregadas al cliente} / \text{Total facturas}$ ), despachos a tiempo ( $\text{Total de pedidos despachados} / \text{Total pedidos}$ ), índice de pedido perfecto ( $\% \text{ de pedidos completos} \times \% \text{ sin daños} \times \text{exactitud de facturación} \times \% \text{ de despachos a tiempo}$ ), costo de distribución por unidad ( $\text{Costo total de distribución} / \text{Número de unidades entregadas}$ ), utilización de la capacidad ( $\text{Posiciones de almacenamiento usadas} / \text{Posiciones de almacenamiento disponibles}$ ), utilización del equipo ( $\text{tiempo operativo} / \text{tiempo disponible}$ ), productividad de la mano de obra ( $\text{Número de cajas procesadas} / \text{Total de horas pagadas}$ ) y eficiencia ( $\text{tiempo para completar tarea} / \text{Tiempo estándar permitido}$ ), entre otros posibles indicadores. Es importante mencionar que, sin la medición y administración correcta de indicadores, cualquier análisis pierde objetividad.

El canal de distribución consiste en una o más organizaciones o individuos que participan en el flujo de bienes, servicios, información y finanzas

desde el lugar donde se almacena el producto terminado, hasta el final del consumo (Coyle, y otros 2018, 119). Al canal de distribución se lo puede definir como “conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo” (Kotler, Armstrong, y otros 2004, 418). Comprende la estructura física e intermediarios, mientras más intermediarios existan, más compleja será la cadena y más elevado el costo del producto al consumidor final (Gitman y Mc Daniel 2001, 350, 404 - 416). Los principales canales de distribución en Ecuador, donde se concentran las ventas de productos de alimentos y bebidas son: la empresa de distribución, distribuidor, subdistribuidor, mayorista, detallista y grandes cadenas como Supermaxi, Tía, Santa María, principalmente.

Cabe mencionar que el canal de distribución es diferente del canal de marketing, ya que canal de marketing son los medios por los cuales se administran los elementos transaccionales necesarios como pedidos, facturación y cuentas por cobrar (Coyle, y otros 2018, 119). El manejo y diseño del canal de distribución son parte del mix de marketing y la elección de un canal sobre otros influirá en muchas decisiones y cambios en el plan de marketing general de una empresa por lo que el área de distribución y el de marketing deben tener constante comunicación.

Combinando los conceptos de Gitman, Mc Daniel, Kotler y Armstrong, se concluye que los intermediarios de la cadena de distribución añaden valor al consumidor al eliminar diferencias de tiempo, ubicación y adquisición, reducen el número de transacciones y facilitan el flujo de los bienes (Kotler, y otros 2004, 418 -424) (Gitman y Mc Daniel 2001, 404 -410). Además, aportan a la empresa productora beneficios como la recopilación de información, investigaciones de mercado, comunicación persuasiva, acuerdos sobre precios, transporte, almacenamiento, cobertura de costos del canal y adaptación de la oferta a las necesidades del consumidor (Kotler, y otros 2004, 424- 425 ).

El canal de distribución debe estar integrado al nivel en que genere una sinergia, es decir, que el resultado final sea mejor que únicamente la suma de las partes (Lamb, Joseph y Carl 2014, 210). El manejo del canal de distribución es

complejo por la participación de varias empresas y personas que buscan alcanzar sus propios objetivos. Es clave establecer las políticas y condiciones necesarias para generar una alineación de todas las partes a objetivos comunes que eviten conflictos entre intermediarios del mismo nivel de la cadena (horizontales) o entre miembros de la cadena de diferentes niveles, de tal forma que el consumidor piense que una sola entidad le proporciona el producto o servicio (Kotler, y otros 2004, 426 - 427).

Existen 5 variables principales que definen el nivel de servicio de un canal: El tamaño promedio del lote que debe ser rentable, considerar un stock de seguridad y frescura de los productos; el tiempo que demora el producto en llegar al consumidor y los tiempos de cada etapa de la cadena de suministro; el grado de comodidad que ofrecen los canales al consumidor; la amplitud de surtido del canal o variedad de productos; y los servicios adicionales y condiciones comerciales ofrecidas a los canales y al consumidor final (Kotler y Lane 2006, 476 -477).

Para los individuos y empresas que se dedican a la distribución de productos, mientras más cantidad de productos y/o categorías de producto lleven al siguiente eslabón de la cadena, mayor importancia como proveedor y mayor poder de negociación tienen con los canales de distribución a los que atienden. Por otro lado, si las empresas o individuos que se dedican a la distribución tienen demasiadas categorías es difícil la implementación de procesos de comunicación persuasiva por el tiempo disponible de la fuerza de ventas en cada punto de venta. Finalmente, mientras más cobertura de puntos de venta tenga el distribuidor, menor será la dependencia del canal mayorista y menor también el foco para la venta de cada categoría en los puntos de venta. Por las interrelaciones entre variables mencionadas, es importante que las empresas o individuos dedicados a la distribución logren un equilibrio que les permita dar un valor agregado a los productores y a los canales de distribución que atienden.

Las empresas o individuos dedicados a la distribución deben tener contacto continuo con los diferentes canales a los que llega, en el caso de detallistas y mayoristas debe realizar este procedimiento con los clientes que

manejan el 80% o más del volumen de las líneas que distribuye, de tal forma que pueda obtener información de estos canales y de cómo puede ayudarles a llegar a sus objetivos de ventas.

El canal de distribución presenta las oportunidades de abrir nuevos mercados a un producto o lanzar nuevos productos a mercados a los que llega actualmente (Kotler y Lane 2006, 467-468). La empresa manufacturera debe tomar decisiones de marketing constantemente según la temporada, acciones de la competencia, nuevas tendencias y necesidades del consumidor, entre otros factores.

En una alianza que cuenta con un sistema de distribución intensiva multicanal es importante evitar manejar diferentes canales de distribución que lleguen a los mismos intermediarios objetivo para no ocasionar conflictos (Kotler, y otros 2004, 427 - 437). En caso de contar con varios canales, se deben delimitar las condiciones de común acuerdo, de lo contrario se generarán ineficiencias. También se deben definir los objetivos de cada canal y los beneficios adicionales que obtendrán los intermediarios si exceden dichos objetivos, así como los castigos o penalizaciones que recibirán por no alcanzar el.

Periódicamente durante el año, la empresa manufacturera y la de distribución deben realizar un seguimiento del cumplimiento de objetivos de ventas, servicio y determinar la efectividad de promociones y herramientas de comunicación. Por otro lado, la empresa de distribución debe evaluar constantemente el cumplimiento de objetivos por parte de la fuerza de ventas y de los diferentes canales a los que atiende. Finalmente, desarrollar estrategias y planes de acción que conciernen a ambas empresas, con el fin de alcanzar los objetivos anuales.

Para la selección de proveedores del servicio de distribución o búsqueda de alianzas estratégicas, se deben considerar factores como: años de experiencia en el sector, cantidad y calidad de otras categorías de producto que maneja, índice de crecimiento en ingresos y volumen de beneficios registrado, magnitud y calidad de la fuerza de ventas, instalaciones físicas disponibles, percepción del

nivel de servicio del siguiente nivel de intermediarios, tiempos de entrega, niveles de inventario posibles, características de las otras líneas de producto que manejan y costos de distribución (Kotler, y otros 2004, 438).

Cuando dentro de las funciones definidas en la alianza estratégica, se encuentra la administración del canal de marketing, hay que tomar en cuenta que la herramienta más importante con la que se llega directamente a los canales es la fuerza de ventas. La fuerza de ventas cumple 6 principales funciones en la cadena de distribución según Kotler: entregar el producto, recibir pedidos, brindar información de la empresa y los productos, maneja conocimientos técnicos acerca del producto, genera demanda por medio de una serie de estrategias creativas y se convierte en un asesor de los diferentes canales (Kotler y Lane 2006, 616 -617).

#### **1.4. Marketing al Canal**

El Marketing de canal, variable clave para el estudio, según la mayoría de los autores, tiene origen en la estrategia de la empresa Colgate – Palmolive de fusionar sus áreas de marketing y ventas para agregar valor en la relación fabricante – distribuidor. Existen otros autores que afirman que el Marketing de canal nace de una alianza estratégica entre Procter & Gamble y Walmart, que tenía como objetivo común reducir costos y niveles de inversión en inventario mediante la generación de promociones en conjunto. Actualmente estos orígenes son partes de lo que engloba el marketing al canal (Revista Retailing 2013, 1).

Al ser una nueva tendencia, el trade marketing o marketing al canal no tiene aún una definición de común acuerdo; sin embargo, los dos autores pioneros de la definición de este factor estratégico clave de un plan de marketing empresarial, Geoffrey Randall (Marketing to retail trade, 1990) y Gary Davies (Trade Marketing Strategy, 1993) convergen en que el marketing al canal estudia las necesidades del o los canales de distribución considerándolos clientes y que tiene como objeto fortalecer las relaciones con el canal y generar mejores beneficios para el fabricante, canal y consumidor (Revista Retailing 2013, 1).

Por otro lado, Joan Domenech (Trade Marketing, 2000) señala que el Marketing al canal es: “Alianza estratégica entre los miembros de los diferentes niveles del canal comercial, para desarrollar la totalidad o una parte del plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor (Revista Retailing 2013).” Esta definición no es exacta, ya que una empresa puede generar estrategias de trade marketing sin la necesidad de una alianza estratégica, sin quitar el mérito al autor, de que el marketing al canal promueve alianzas estratégicas con los canales de distribución y busca la mejor relación entre fabricante y/o distribuidor y canal de distribución.

El marketing al canal comprende: Implementación de planes estratégicos, generación de presupuestos, implementación de materiales de mercadeo para el punto de venta, ejecución de actividades de marketing experienciales por medio del canal, descuentos, promociones, relaciones con el canal, alianzas estratégicas y estrategias de precios, entre las funciones más importantes. El marketing al canal debe estar considerado siempre en un plan de marketing y se evidencia en la parte de la mezcla de marketing (Precio, Producto, Promoción y Canal) (Kotler y Lane 2006, 61-67).

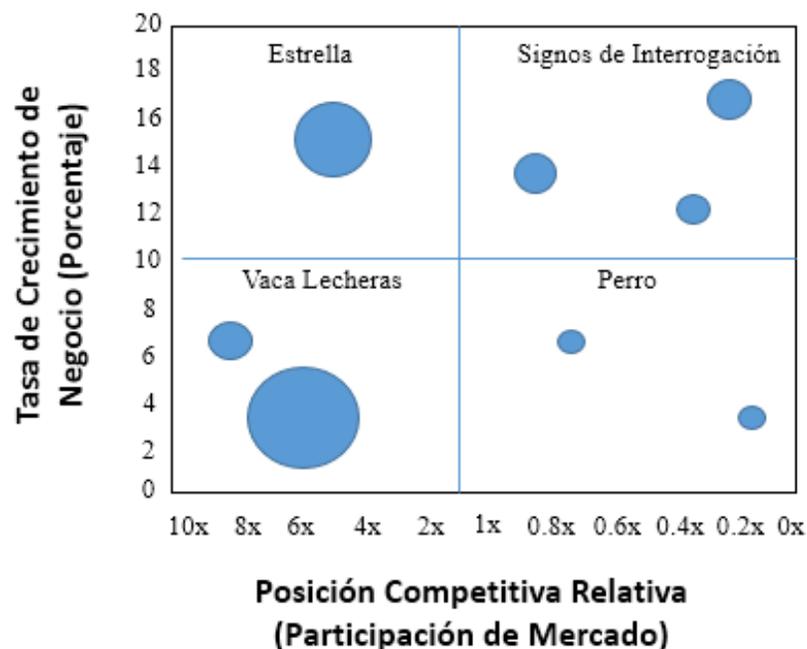
La empresa manufacturera debe definir en consenso con la empresa distribuidora, qué recursos y cómo se utilizarán para una estrategia de empuje del producto por medio de la fuerza de ventas, y con qué estrategias de jalar el producto en cuanto a la comunicación, publicidad y promoción se contará (Kotler y Lane 2006, 467-468).

Dentro de las 4 p de marketing de Kotler, para el estudio, es clave analizar los producto o líneas de producto que serían la base de la alianza estratégica propuesta por el estudio. Se pueden utilizar dos modelos de análisis de cartera de productos: La matriz Boston Consulting Group (BCG) y la pantalla de negocios de General Electric, que ayudan a definir el estado de los productos en el mercado de acuerdo a variables como la participación de mercado, tasa de crecimiento del negocio, tamaño de la industria, la rentabilidad de la industria y prácticas de precios, entre otros (Wheelen y Hunger 2007, 179 - 182).

La matriz BCG consiste en la relación entre las variables de la tasa de crecimiento de negocio y la posición competitiva relativa (Participación de mercado/Participación de mercado del competidor más grande), expresadas en el gráfico 1 de 4 cuadrantes en que cada cuadrante toma un nombre: Estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. La línea que divide las áreas de posición competitiva relativa alta y baja se establece a 1.5 veces (Hedley 1977, 12 -14).

**Gráfico 1**

**Matriz de clasificación de productos por su tasa de crecimiento y posición competitiva relativa**



Elaborado Por: José Luis Fernández  
Fuente: (Wheelen y Hunger 2007, 180)

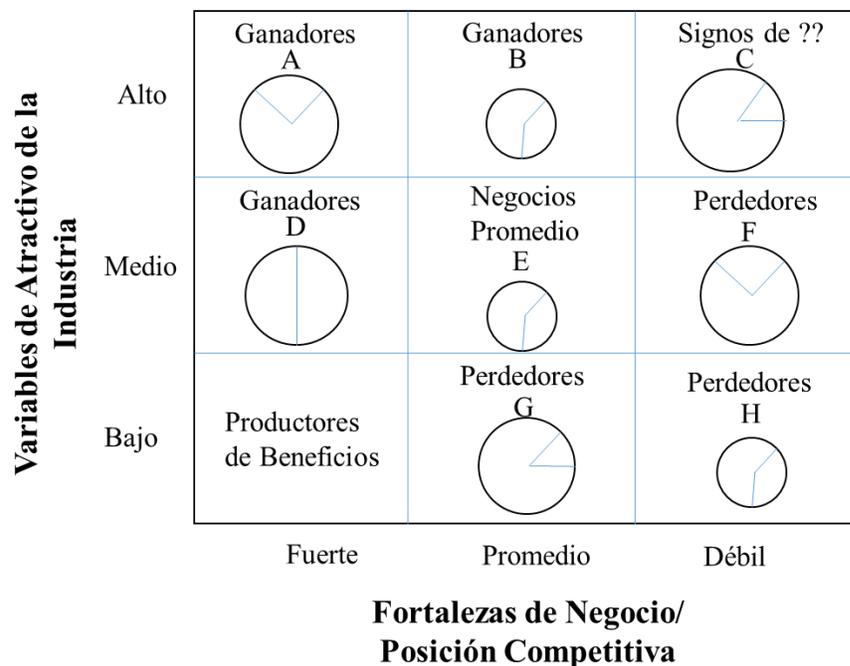
Cada círculo en el gráfico representa un producto o línea de negocio de una compañía y su tamaño depende de la importancia para la compañía. Las estrellas son líderes de mercado, productos en los que se debe invertir poco para que mantengan su categoría y generan buena rentabilidad. Las vacas lecheras son productos que generan muchos ingresos a las empresas y que si se invierte en innovación podrán llegar a ser estrellas y sirven para financiar los signos de interrogación. Los signos de interrogación son

productos con mucho potencial pero que necesitan una gran inversión y no generan mucho para la compañía actualmente. Finalmente, los perros son productos en industrias estables sin mucho potencial de crecimiento y que no generan mucha rentabilidad a la compañía (Wheelen y Hunger 2007, 180).

Por otro lado, existe la pantalla de negocios de General Electric desarrollada con ayuda de McKinsey & Company y es una opción que incluye factores clave de acuerdo con cada industria y a la selección de dichos factores clave que más interese a los evaluadores. Consiste en una matriz de 9 cuadrantes que contiene círculos con las respectivas participaciones de mercado y el estado real de cada línea de negocio de acuerdo con la calificación otorgada, como se evidencia en el gráfico 2 a continuación:

**Gráfico 2**

**Clasificación de productos de acuerdo a variables de atractivos de la industria y fortaleza de negocio/ posición competitiva**



Elaborado Por: José Luis Fernández  
Fuente: (Wheelen y Hunger 2007, 182)

Se observa que la pantalla de negocios de General Electric es mucho más flexible y completa que la matriz BCG, de hecho, autores como Thomas Wheelen y David Hunger aseguran que la pantalla de negocios de General Electric es la evolución de la matriz BCG. Es recomendable utilizar la pantalla de negocios de General Electric en el caso de la evaluación de una línea de negocio porque permite elegir y calificar las variables o factores claves de éxito de forma customizadas.

A pesar de que estos modelos pueden ser una opción para hacer más objetivo el proceso de selección de una nueva línea, tienen cierto grado de subjetividad; por esta razón toma un papel protagónico la visión de negocio que venda la PYME a la empresa de distribución y una proyección de la dinámica de las variables muy minuciosa

En el caso de la PYME, el producto para la alianza propuesta al momento de iniciar la relación será un signo de interrogación si se toma en cuenta la matriz BCG y negocio promedio, signo de interrogación o perdedor en la pantalla de negocios General Electric. La idea clave es reflejar el dinamismo del producto hacia el área de vacas lecheras o estrellas (Matriz BCG), y el área de ganadores (Pantalla de Negocios GE) con datos proyectados y focalizando en las fortalezas que ganaría el producto gracias a la alianza estratégica propuesta.

### **1.5. Ventaja Competitiva**

La última variable del estudio sobre la cual, Michael Porter ha establecido el concepto más leído y aceptado: Ventaja competitiva. Es *“el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados, cuyos ingresos superan a los costes.”* Existen tres estrategias de posicionamiento competitivo que son eficaces para obtener una ventaja competitiva: Liderazgo en costes, Diferenciación y Foco (Porter 1980, 2).

El liderazgo en costes se refiere a que una empresa se esfuerza por conseguir el menor nivel posible de costos de producción y distribución, que le permite fijar precios menores a los de la competencia. La diferenciación se refiere a crear una línea de producto combinado con un programa de marketing altamente diferenciados que permitan liderar el sector. Finalmente, el foco se refiere a concentrar todos los recursos y esfuerzos en segmentos específicos o nichos de mercado para ser líder en los mismos (Kotler, Armstrong, y otros 2004, 601-605).

El concepto de Porter y de Kotler combinados que sugieren que una ventaja competitiva tiene que agregar valor al segmento meta de consumidores y que la empresa debe ser mejor que sus competidores en eso, se complementa con el concepto de competencia distintiva de Wheelen y Hunger y el modelo VRIO de Barney.

Una competencia distintiva es la capacidad de una corporación de explotar sus recursos y que se refleja a lo largo y ancho de la organización, siendo única y difícil de imitar por sus principales competidores (Wheelen y Hunger 2007, 106-107). Barney asegura, mediante su modelo VRIO denominado así por las primeras letras de 4 factores claves: Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización, que, si se obtiene una respuesta positiva a 4 preguntas, se puede identificar un factor estratégico clave o ventaja competitiva: ¿Proporciona valor al cliente?, ¿Los otros competidores no la tienen?, ¿Sería costoso para otros imitarlo? y ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso? (Barney 2003, 159-172).

La variable de la inimitabilidad, que se puede considerar muy clave al momento de incluir a la competencia dentro del concepto de la ventaja competitiva, está influida directamente por tres aspectos claves: la transparencia, definida como la velocidad con que otras empresas entienden la relación de los recursos y capacidades que apoyan la estrategia de una empresa exitosa; la capacidad de transferencia, que se resume en el potencial económico y técnico de los competidores para reunir los recursos y competencias que permitan apoyar un desafío competitivo; y replicabilidad, que es la habilidad de los

competidores para copiar recursos y capacidad con el fin de imitar a una empresa exitosa (Wheelen y Hunger 2007, 108).

Grant propone un modelo basado en la disponibilidad y uso de recursos para obtener una ventaja competitiva sostenida, la cual plantea un enfoque para el análisis de la estrategia que tiene 5 pasos: Identificar y clasificar los recursos de una empresa con relación a sus fortalezas y debilidades, combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales, evaluar si existe una competencia distintiva entre las competencias centrales, seleccionar la estrategia que explote mejor las competencias distintivas de la empresa con relación a las oportunidades externas, e identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades (Grant 1991, 114-120).

Las competencias centrales en las que se basa la teoría de Grant para creación de ventaja competitiva sostenida a través de la buena administración de los recursos provienen de: donación de activos, adquisición de otra compañía o fusión entre dos o más compañías, compartir con una unidad de negocio o socio de alianza y reinvertir y acumular con el paso del tiempo de manera cuidadosa (Wheelen y Hunger 2007, 107). A veces el fruto de una competencia central es la evolución a través del tiempo de una actividad o proceso cada vez más perfeccionado, que lo da la experiencia empírica de las empresas que tienen más tiempo trabajando en una industria.

La estrategia y la eficacia operacional son factores claves para un desempeño superior, pero muchas veces son motivo de confusión para los empresarios y realmente funcionan de manera diferente. La eficacia operacional consiste en desempeñar las mismas actividades que otra empresa de mejor manera y no únicamente limitado a la eficiencia, mientras que el posicionamiento estratégico consiste en realizar actividades diferentes a las de los competidores de la industria, o bien realizar las mismas actividades de forma totalmente diferente (Porter, Harvard Business Review 1996, 100 -104).

Por las definiciones de ventaja competitiva expuestas anteriormente, se puede concluir que esta tiene más relación con un posicionamiento estratégico que con la eficacia operacional. Para entender la forma en que se alcanzar una

ventaja competitiva, se debe enunciar primero, que las actividades son la unidad básica de la misma. La ventaja competitiva como parte de la estrategia empresarial, es el resultado del sistema integrado y total de las actividades de una empresa no solo de algunas; es decir, constituye una configuración o combinación de actividades específica que generarán resultados diferentes y mejores. Por otro lado, el calce estratégico es el sustento principal de una ventaja competitiva ya que un conjunto de actividades interrelacionadas que constituyen un sistema estratégico es más difícil de imitar para la competencia que actividades individuales o enfoques estratégicos específicos. (Porter 1996, 103-107,113).

Existen tres tipos de posicionamientos estratégicos según Michael Porter: Posicionamiento basado en la variedad que no es más que ofrecer variedad a varios tipos de consumidores sin enfocarse en un segmento específico, y solo apunta a satisfacer un subconjunto de sus necesidades; el posicionamiento basado en las necesidades es el que se enfoca en uno o varios segmentos específicos de consumidores, estudia sus necesidades y alinea su configuración de actividades para satisfacer todas o la mayoría de necesidades de dichos segmentos; y finalmente, el posicionamiento basado en el acceso que consiste en atender a segmentos que son accesibles de distintas maneras y que por lo general tienen algunas necesidades similares a las de otros segmentos más comunes. El acceso puede depender de la posición geográfica, cantidad de clientes o cualquier otra variable que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes (Porter 1996, 104-107).

Uno de los conceptos más importantes dentro de la estrategia empresarial es el de trade off, que básicamente son actividades o procesos que deben eliminarse de la operación para poder mantener una línea estratégica congruente y constante. Cuando no se identifica correctamente los trade off o cuando se decide abarcar más y no eliminar los trade off de la operación, el resultado es la ineficiencia o la reducción significativa de la rentabilidad. Las decisiones estratégicas más difíciles de tomar por parte de la dirección son las relacionadas con trade off (Porter 1996, 107-110). Finalmente, los trade off son muchas veces

la razón de ser de una ventaja competitiva porque constituyen una barrera, por sus altos costos y costos de oportunidad, para que otros competidores no puedan hacer benchmarking de un determinado enfoque estratégico.

Finalmente, la ventaja competitiva cimentada en un sistema complejo de imitar e integrado por varias actividades interrelacionadas, que apuntan a un enfoque estratégico definido y claro, tiene una vigencia máxima de una década. Hay que recordar que los mercados e industrias son dinámicos en caso de existir cambios estructurales, la vigencia de una ventaja competitiva se reduciría; o para mantenerla se debería adaptar la organización a los cambios que requiera para acoplarse a los nuevos cambios estructurales del sector. Por otro lado, es importante que las empresas constantemente apunten a llegar a lo que se denomina frontera de la productividad, que no es más que una relación entre precio (Valor que le otorga el consumidor) y costo, o que la expandan con el pasar del tiempo para ser más competitivas (Porter 1996, 114-117).



## Capítulo segundo

### 2. Marco muestral y metodológico

#### 2.1. Marco muestral y tamaño de la muestra

Según los datos obtenidos del directorio de la Superintendencia de Compañías al 01 de julio de 2017, la población meta del presente estudio es de 106 empresas manufactureras de los subsectores C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que se las puede ver en el Anexo 1. Por otra parte, existen 108 empresas del subsector G4711.01 que se dedican la venta de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad y que están ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que se las enlista en el Anexo 2. Con estas poblaciones meta se procedió a calcular el tamaño de muestra representativo para realizar la investigación. Debido a que el universo proviene de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, este universo incluye a las empresas que tienen mayor formalidad y hay la tendencia de que porcentualmente sean empresas de mayor tamaño, según se puede comprobar en los gráficos 3 y 7 del capítulo 3; que es lo contrario a lo que sucede al considerar datos del INEC o del SRI, en donde hay muchas micro y pequeñas empresas personales.

Se debe considerar que el presente estudio considera como elemento, “objeto sobre el cual se desea información” (Malhotra 2008, 336), a las personas que conocen acerca de la cadena de suministro en las compañías que hacen parte de la población meta. Al querer identificarse el porcentaje de la población meta que mantienen una alianza estratégica como la sugerida por el estudio, es crítico utilizar el muestreo probabilístico, dentro del cual se recurre al muestreo aleatorio simple (Función muestreo aleatorio Excel), que consiste en tomar los componentes de la muestra al azar y todos tienen la probabilidad igual de ser seleccionados (Malhotra 2008, 341).

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula recomendada para estudios exploratorios cuantitativos de poblaciones finitas (Poblaciones menores a 10.000 elementos) (Aguilar 2005, 336):

$$n = \frac{Nz^2pq}{d^2(N-1) + z^2pq}$$

Donde n= muestra, N= población, z= valor en la curva normal para el nivel de confianza, d= error máximo admisible, p= proporción aproximada del fenómeno de estudio en la población meta y q= proporción aproximada de la población meta que no presenta el fenómeno (Aguilar 2005, 336). Al reemplazar los datos reales del estudio en la fórmula, con un nivel de confianza del 90%, una proporción de ocurrencia del 50% y un error máximo permitido del 5%, para la muestra de las PYME manufactureras de los subsectores C10 y C11, y de las empresas del subsector G4711.01, tienen los siguientes resultados:

$$n(\text{C10 y C11}) = d \frac{106 \times 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}{[(0,05]^2 \times 105) + (1,65^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

**Resultado n (C10 y C11) = 77**

$$n(\text{G4711.01}) = \frac{108 \times 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}{[(0,05]^2 \times 107) + (1,65^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

**Resultado n (G4711.01) = 78**

## 2.2. Diseño de las herramientas para recolección de información

Para la recolección de información a ser procesada para obtener las conclusiones del estudio se procederá al diseño de dos cuestionarios, uno para cada muestra, los cuales estarán focalizados en aclarar las principales variables de la investigación y responder las preguntas más importantes de la misma como son: ¿Cuáles son los pros y contras para la PYME y para la empresa

especializada en distribución y marketing al canal, de tener una alianza estratégica cuyo fin sea la comercialización de los productos de la PYME en canales de consumo masivo? y ¿Cuáles son los pros y contras para la PYME de no tener una alianza con una empresa especializada en distribución y marketing al canal para lograr cobertura en los canales de consumo masivo. Es decir; para el diseño de las preguntas y de sus enunciados, se tomaron en cuenta las variables principales del objetivo general y específicos, definidas en el marco teórico del presente documento.

Por otro lado, en el caso del cuestionario dirigido a las empresas del subsector G4711.01, se establecen dos preguntas referentes a la cobertura: la cobertura en número de puntos de venta y en número de provincias del Ecuador; ya que se evidenció que, por la situación política de incertidumbre que vive el país durante la ejecución de los cuestionarios, existe una alta probabilidad de sesgos en preguntas que hagan alusión a números exactos. También es importante mencionar que los funcionarios de las empresas dedicadas a la distribución tienden a maximizar la cobertura de sus empresas.

Es clave al momento de definir los cuestionarios, hacer pequeños foros, entrevistas previas o focus group con empresarios de los dos sectores y con expertos en investigación. Esto se realiza porque es importante el entendimiento de la terminología del cuestionario por parte del público objetivo y también es importante reducir al mínimo los sesgos de que el investigador diseñe la encuesta sin tomar en cuenta variables que no puede ver y que se evidencian en estas reuniones con los futuros encuestados. Por ejemplo: para definir los enunciados de las preguntas de beneficios e impactos negativos se toman en cuenta todas las variables mencionadas por los empresarios en las entrevistas previas y variables inherentes a la investigación, validando entendimiento por parte del público objetivo. Por último, en las preguntas referentes a beneficios e impactos negativos de las alianzas estratégicas se incluye la opción de “Otros” para no dejar por fuera ninguna variable que se pueda presentar y reducir al mínimo los sesgos del proceso previo a la generación de encuestas.

Finalmente, la presencia de personas expertas en investigación en las entrevistas previas, como observadores, es vital para que el cuestionario esté diseñado de la forma más objetiva y de manera que sea fácil la tabulación, interrelación de variables y obtención de conclusiones. Lo más recomendable según los teóricos de la investigación, es el focus group pero por la dificultad en recursos, tiempo y disponibilidad para reunir a varios empresarios en un mismo lugar se procedió con entrevistas individuales previas con una muestra de 10 personas: 5 de cada sector empresarial que accedieron.

### **2.2.1. Cuestionario para empresas del subsector G4711.01, dedicadas a la venta en tiendas, especialmente de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad.**

La presente encuesta constituye una herramienta de investigación exploratoria para la tesis de Postgrado de la Universidad Andina Simón Bolívar titulada: "Creación de Ventajas Competitivas de la PYME a partir de la asociación con empresas con fortaleza en Distribución y Marketing orientado al canal", tiene como objeto investigar acerca de los pros y contras del manejo de acuerdos de distribución y comercialización de productos de alimentos y bebidas en los canales de consumo masivo, entre PYME manufactureras y empresas distribuidoras. Es importante mencionar que se mantendrá absoluta confidencialidad y únicamente se utilizará este material para fines de la investigación mencionada.

Nombre y cargo del encuestado:

Nombre de la compañía:

Años de la empresa en el mercado:

Cantidad de empleados promedio de los últimos 3 meses:

- Marque el rango promedio de facturación mensual de su empresa, en 2016:

- 1 – 99.999  
 100.000 – 499.999  
 500.000 – 999.999  
 1.000.000 – 2.499.999  
 2.500.000 – 4.999.999  
 5.000.000 o más

- ¿A cuántos Puntos de Venta llega con su fuerza de distribución?

---

- Señale las provincias donde son distribuidos actualmente los productos de la empresa.

- |                                     |                                    |  |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Pichincha  | <input type="checkbox"/> Napo      | <input type="checkbox"/> Pastaza       |
| <input type="checkbox"/> Carchi     | <input type="checkbox"/> Sucumbíos | <input type="checkbox"/> Guayas        |
| <input type="checkbox"/> Tungurahua | <input type="checkbox"/> El Oro    | <input type="checkbox"/> Manabí        |
| <input type="checkbox"/> Chimborazo | <input type="checkbox"/> Los Ríos  | <input type="checkbox"/> Santo Domingo |
| <input type="checkbox"/> Azuay      | <input type="checkbox"/> Loja      | <input type="checkbox"/> Cañar         |
| <input type="checkbox"/> Imbabura   | <input type="checkbox"/> Bolívar   | <input type="checkbox"/> Orellana      |
| <input type="checkbox"/> Esmeraldas | <input type="checkbox"/> Morona S  | <input type="checkbox"/> iago Zamora   |
| <input type="checkbox"/> Chinchipe  |                                    |  |
| <input type="checkbox"/> Cotopaxi   | <input type="checkbox"/> Galápagos | <input type="checkbox"/> Santa Elena   |

- Para la distribución de productos de alimentos y bebidas, ¿la empresa tiene convenios o alianzas estratégicas con alguna empresa productora?

Sí

No

Las siguientes preguntas deberán ser contestadas si la respuesta a la anterior pregunta es afirmativa:

Variable	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
# Empleados	1-9	10 -49	50 -199	200 o más
# Empresas				
Convenio				
Distribución				

o de que la empresa tenga alianzas estratégicas para la distribución de sus productos, marque con una x el número de aliados:

- Marque 3 o más beneficios que su empresa obtiene al manejar alianzas estratégicas para la distribución:
  - Rentabilidad adicional
  - Reducción de costos fijos
  - Prestigio
  - Experiencia en manejo de diferentes categorías
  - Mayor utilización de la capacidad instalada para la distribución
  - Mayor poder de negociación con los canales
  - Mayor facilidad para acuerdos de distribución de nuevos productos
  - Mayor facilidad para incrementar cobertura en número de puntos de venta

### 2.2.2. Cuestionario para empresas PYME manufactureras de los subsectores C10 y C11 (Alimentos y Bebidas).

La presente encuesta constituye una herramienta de investigación exploratoria para la tesis de postgrado de la

Universidad Andina Simón Bolívar titulada: "Creación de Ventajas Competitivas de la PYME a partir de la asociación con empresas con fortaleza en Distribución y Marketing orientado al canal", tiene como objeto investigar acerca de los pros y contras del manejo de acuerdos de distribución y comercialización de productos de alimentos y bebidas en los canales de consumo masivo, entre PYME manufactureras y empresas distribuidoras. Es importante mencionar que se mantendrá absoluta confidencialidad y únicamente se utilizará este material para fines de la investigación mencionada.

Nombre y cargo del encuestado:

Nombre de la compañía:

Años de la empresa en el mercado:

Empleados promedio en los últimos 3 meses:

- Marque el rango promedio de facturación mensual de su empresa, en 2016:

- 1 – 99.999
- 100.000 – 499.999
- 500.000 – 999.999
- 1.000.000 – 1.999.999
- 2.000.000 – 3.499.999
- 3.500.000 – 4.999.999
- 5.000.000 o más

- Marque una o varias opciones según corresponda a la manera cómo la empresa administra los canales de distribución:

- Maneja sus propios puntos de venta.
- Maneja su propia flota de distribución.

Tiene alianza estratégica con una compañía dedicada a la distribución.

Es parte de una alianza estratégica con varias compañías dedicadas a la distribución.

- Señale las provincias donde son distribuidos actualmente los productos de la empresa:

- |                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pichincha   | <input type="checkbox"/> Napo            | <input type="checkbox"/> Pastaza       |
| <input type="checkbox"/> Carchi      | <input type="checkbox"/> Sucumbíos       | <input type="checkbox"/> Guayas        |
| <input type="checkbox"/> Tungurahua  | <input type="checkbox"/> El Oro          | <input type="checkbox"/> Manabí        |
| <input type="checkbox"/> Chimborazo  | <input type="checkbox"/> Los Ríos        | <input type="checkbox"/> Santo Domingo |
| <input type="checkbox"/> Azuay       | <input type="checkbox"/> Loja            | <input type="checkbox"/> Cañar         |
| <input type="checkbox"/> Imbabura    | <input type="checkbox"/> Bolívar         | <input type="checkbox"/> Orellana      |
| <input type="checkbox"/> Esmeraldas  | <input type="checkbox"/> Morona Santiago | <input type="checkbox"/> Zamora        |
| <input type="checkbox"/> Chinchipe   | <input type="checkbox"/> Cotopaxi        | <input type="checkbox"/> Galápagos     |
| <input type="checkbox"/> Santa Elena |  |  |

- En caso de que la empresa tenga alianzas estratégicas para la distribución de sus productos, marque el número de aliados:

Variable	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
# Empleados	1-9	10 -49	50 -199	200 o más
# Empresas Convenio Distribución				

- Marque 3 o más beneficios que su empresa obtiene al manejar alianzas estratégicas para distribución:

- Rentabilidad adicional e incremental.
- Incremento de participación de mercado.
- Mejor costo/beneficio que manejar su propia flota.

- Alcanzar economías de escala con mayor volumen de ventas.
  - Más información del mercado por medio del distribuidor.
  - Mejores negociaciones con grandes autoservicios.
  - Mayor poder de negociación con los canales de consumo masivo.
  - Personal con experiencia para el manejo de canales de consumo masivo.
  - Mayor cobertura en número de puntos de venta.
  - Facilidad para conocer necesidades del mercado y desarrollar nuevos productos.
  - Buen manejo de comunicación, promociones y herramientas de trade marketing en los diferentes canales.
  - Buen servicio de atención al cliente.
  - Otro
- 

- Marque resultados negativos para su empresa, al manejar alianzas estratégicas para distribución:
  - Pérdida de rentabilidad por margen del distribuidor.
  - Falta de foco en venta de sus productos por concentración en otros con mayor rentabilidad.
  - Falta de comunicación de sus productos en el punto de venta.
  - Mal manejo de materiales para la comunicación en el punto de venta.
    - Muchos productos caducados.
    - Devolución de productos por falta de rotación.
    - Descuentos muy grandes a los canales.
    - Falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento en ventas.

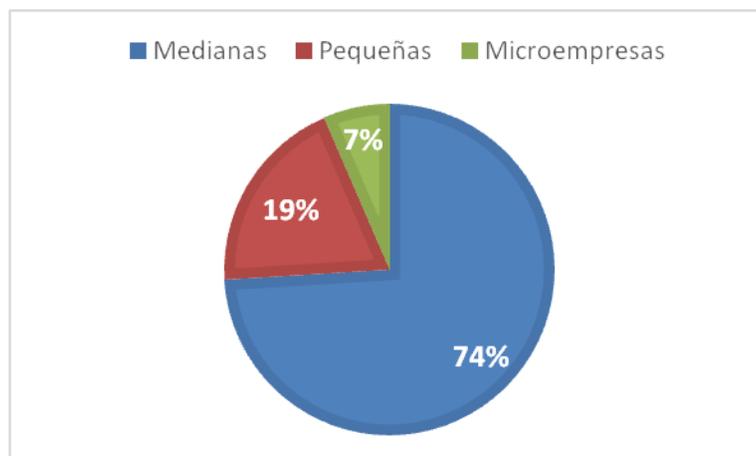
- Baja cobertura por mayor concentración en puntos de venta grandes.
- Baja cobertura porque el distribuidor no atiende alguno/s segmento/s de canales que manejan la línea de la empresa.
- Deficiente servicio al cliente por buscar una atención más rápida y eficiente.
- Falta de información y control del mercado.
- Otro \_\_\_\_\_

## Capítulo tercero

### **3. Diagnóstico de la PYME manufactureras de los subsectores de alimentos y bebidas (C10 y C11), y de las empresas del subsector venta en comercios no especializados (G471), del Distrito Metropolitano de Quito.**

#### **3.1. Resultados de la información obtenida en la encuesta realizada a las PYME manufactureras de los sectores de alimentos y bebidas (C10 y C11), ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.**

Se realizó la encuesta a 77 empresas (73% del total de la población estudiada) como se estipuló en el cálculo muestral del presente documento. Es importante mencionar que, al ser una muestra representativa de una población finita y pequeña, los resultados obtenidos tienen el nivel de confiabilidad y margen de error indicados en el segundo capítulo. En el Anexo 3 se puede visualizar la base empresas encuestadas del Distrito Metropolitano de Quito. Se toma cuenta la variable de número de empleados promedio durante los últimos 3 meses y facturación promedio anual, para la clasificación de las empresas encuestadas. A continuación, se puede evidenciar la información pertinente al tamaño de las empresas encuestadas:

**Gráfico 3****Clasificación de tamaño por número de empleados**

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se evidencia que existen pocas microempresas, apenas el 7% de la población, y que la mayor cantidad de empresas son medianas y representan el 74% del total. Por otro lado, existe un porcentaje importante de empresas pequeñas (19%). En tabla 2 se analiza la información de la administración de los canales de distribución:

**Tabla 2**  
**Administración de los canales de distribución por tamaño de empresa**

		Si	No
Punto de venta propio	Total	81%	19%
	Micro	100%	0%
	Pequeñas	77%	23%
	Medianas	87%	13%
Flota Propia	Total	31%	69%
	Micro	0%	100%
	Pequeñas	30%	70%
	Medianas	47%	53%
Alianza con una empresa de distribución	Total	34%	66%
	Micro	40%	60%
	Pequeñas	32%	68%
	Medianas	40%	60%
Alianza con varias empresas de distribución	Total	13%	87%
	Micro	0%	100%
	Pequeñas	14%	86%
	Medianas	13%	87%

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

En la Tabla 2, se puede observar que, en promedio, el 81% de empresas tienen punto de venta propio, el 31% tienen flota propia. Apenas el 34% mantienen alianzas con una compañía dedicada a la distribución y solo el 13% tienen alianzas estratégicas con más de un socio para la administración de canales de distribución. Esto evidencia que las PYME del sector de Alimentos y Bebidas del Distrito Metropolitano de Quito no tienen una cobertura muy grande de otros territorios de la provincia o del país con sus estrategias orientadas los canales de distribución.

En cuanto a tener punto de venta propio, existe mayor tendencia en las microempresas que en el total, con un 100%, mientras que el resto de las empresas reflejan entre el 77% y el 87% en promedio. Por otro lado, se evidencia que la tendencia general sin importar el tamaño de empresa es tener

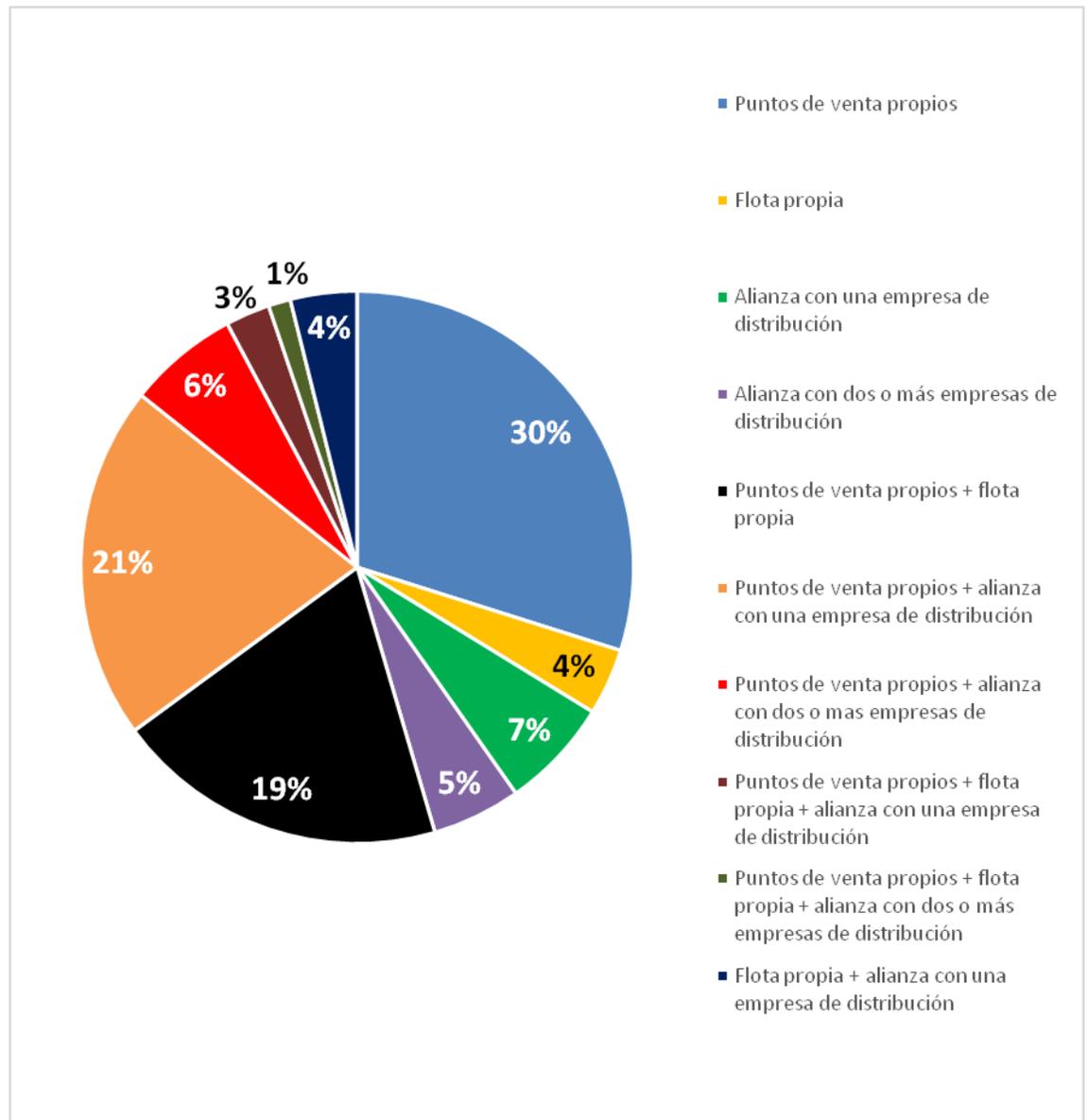
siempre dentro de los canales de distribución un punto de venta propio; es decir, que únicamente el 19% de empresas no cuentan con esta opción como canal de distribución. Adicionalmente, la estrategia de tener un punto de venta propio directo al cliente o consumidor genera más margen de utilidad que los otros canales de distribución a pesar del bajo espectro de cobertura geográfica, lo cual es un beneficio clave para muchas empresas.

Acerca de tener flota propia, existe una tendencia mayor de las empresas medianas comparándolas con las pequeñas, ya que un 47% de las empresas medianas aplican esta estrategia de distribución, mientras que el 30% de las empresas pequeñas la tienen. Realizando un análisis más profundo y acotando que las microempresas no optan por tener flota propia, se puede concluir que existe una relación directamente proporcional entre el porcentaje de empresas que tienen este modelo con el tamaño de estas; es decir el porcentaje de empresas que tienen flota propia es mayor mientras mayor sea el tamaño de dichas empresas. Cabe mencionar que tener flota propia representa costos más altos que únicamente tener uno o varios puntos de venta propios y también se tiene que hacer una cuantiosa inversión para lograr una cobertura importante del territorio nacional.

Un resultado clave para el estudio consiste en que la opción de tener alianzas estratégicas para manejar canales de distribución la tiene, en promedio, casi la mitad de las empresas (47%). Además, pocas empresas sin importar su tamaño (13%) cuentan con alianza estratégica con varias empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo. Por otro lado, no se evidencia ninguna microempresa que tenga alianzas con varias empresas para la administración de los canales de distribución, mientras que hay un importante porcentaje de empresas pequeñas y medianas que cuentan con alianza estratégica con una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo.

En el Gráfico 4 se puede observar el porcentaje de empresas con cada tipo de modelo para el manejo de los canales de distribución:

**Gráfico 4**  
**Modelos de manejo de canales de distribución**



Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se puede observar que el 45% de las empresas cuenta con modelos no combinados de administración de los canales de distribución. Por otro lado, el 70% de las empresas están concentradas en tres modelos de administración de los canales de distribución: Puntos de venta propios (30%), puntos de venta

propios + alianza con una empresa de distribución (21%) y puntos de venta propios + flota propia (19%).

Como se podía predecir, por la limitación geográfica en el alcance de la investigación, la provincia donde más empresas de la población cuentan con distribución es Pichincha, con 94% de la población. Por otro lado, las tres provincias con mayor porcentaje de empresas de la población que cuentan con distribución son: Guayas con 40%, Manabí con 34% y Santo Domingo con 32%. En el caso de la provincia de Guayas por ser la provincia del Ecuador con mayor población y por su importancia en el comercio del país, no es novedad que las PYME de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, busquen la cobertura de ese territorio. También por la cercanía y por ser una zona central de paso a varias provincias de la Costa ecuatoriana, Santo Domingo era de esperarse que tenga un importante porcentaje de empresas con distribución. Pero algo interesante que revela el estudio es el importante porcentaje de empresas con cobertura en Manabí.

A continuación, en la Tabla 3, se puede ver la cantidad de provincias donde distribuyen, en promedio, las empresas con sus diferentes tipos de manejos de canales de distribución:

**Tabla 3**  
**Cantidad Promedio de Provincias donde cuentan con Distribución**  
**las Empresas según su Manejo de Canales**

<b>Modelo Manejo Canales</b>	<b># Empresas</b>	<b>Num. Promedio Provincias</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>
Puntos de Venta propios + Flota Propia + Alianza con 2 o más Empresas De Distrib.	1%	16
Alianza con 1 Empresa De Distrib.	6%	15
Flota propia	4%	11
Puntos de Venta propios + Alianza con 1 Empresa De Distrib.	21%	7
Puntos de Venta propios + Alianza con 2 o más Empresas De Distrib.	6%	7
Puntos de Venta propios + Flota Propia + Alianza con 1 Empresa De Distrib.	3%	7
Puntos de Venta propios + Flota Propia	19%	6
Flota propia + Alianza con 1 Empresa De Distrib.	4%	6
Puntos de Venta propios	30%	2
Alianza con 2 o más Empresas De Distrib.	5%	2

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

En promedio, el total de empresas tienen un número de provincias del Ecuador en las que cuentan con distribución de 6. También se puede visualizar, que los tres modelos de administración de canales de distribución más efectivos en cuanto número promedio de provincias en las que distribuyen las empresas son tres: Puntos de Venta Propios + flota propia + alianza con 1 empresa de distribución (16 provincias con distribución en promedio), alianza con 1 empresa de distribución (15 provincias con distribución en promedio) y flota propia (11 provincias con distribución en promedio). Adicionalmente, se puede evidenciar que apenas el 11% de empresas, en promedio, utilizan estos tres modelos efectivos. Por otro lado, el 35% de las empresas, en promedio, utilizan modelos de administración de los canales de distribución poco efectivos en cuanto a la cantidad promedio de provincias del Ecuador con distribución: Puntos de venta propios y alianzas con 2 o más empresas de distribución, ambos con apenas 2 provincias promedio con distribución. Finalmente, se aprecia que,

en promedio, el 51% de las empresas que utilizan los otros modelos (6 o 7 provincias promedio con distribución), cuentan con distribución en menos de la mitad de las provincias que las empresas con modelos más efectivos y casi el triple de provincias con distribución que las empresas con modelos poco efectivos.

**Tabla 4**  
**Cantidad de aliados dedicados a la distribución por tamaño**

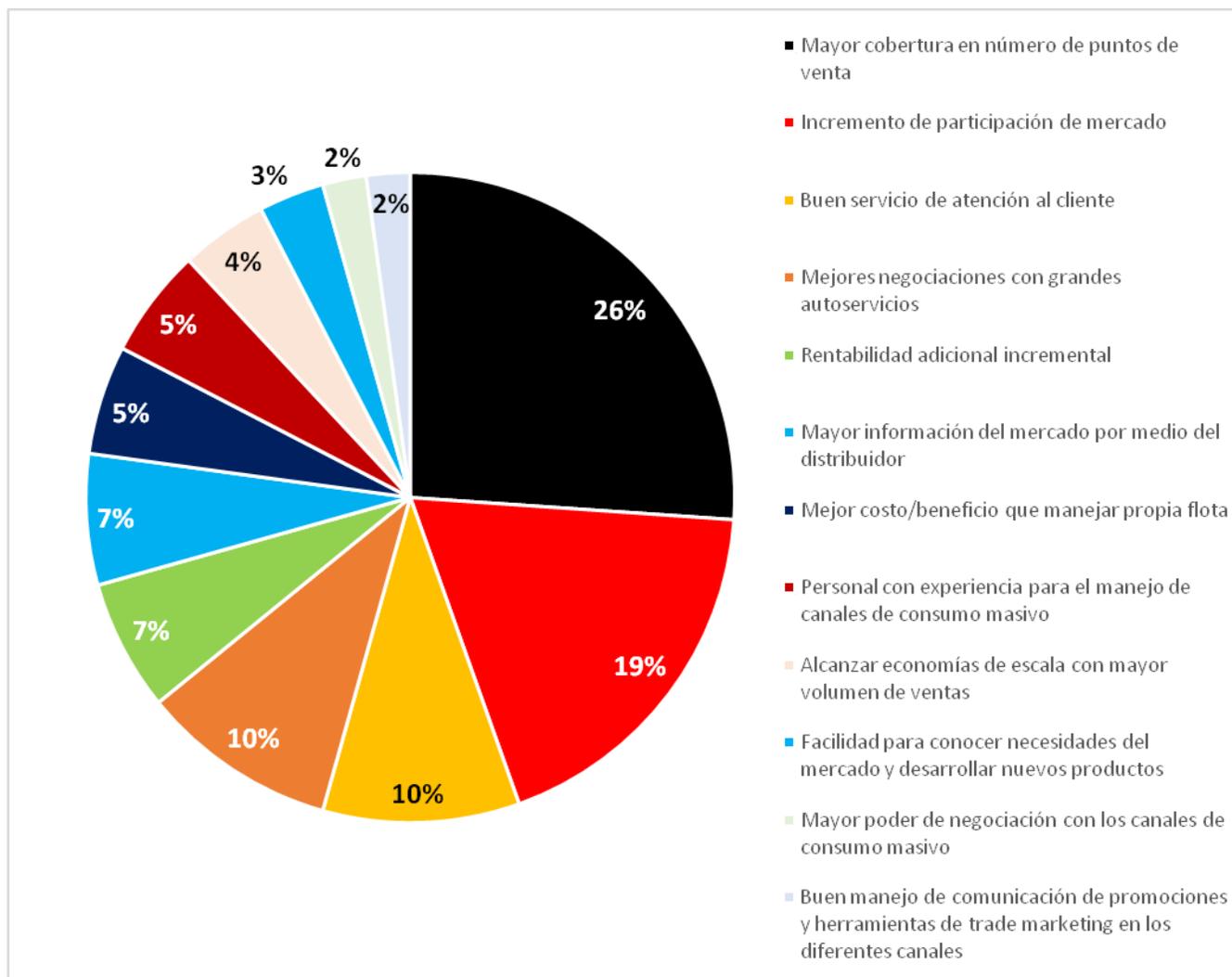
Grandes	23
Pequeñas	12
Medianas	10
Microempresas	5

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

En la Tabla 4, se puede observar que, en promedio, el 66% de las alianzas con empresas dedicadas a la distribución, se dan a cabo entre una PYME y una empresa grande o mediana, aunque también es importante que, en promedio, el 24% de alianzas con empresas dedicadas a distribución se dan a cabo entre PYME y empresas pequeñas. Por otro lado, sorprende que existan alianzas de PYME del sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito y microempresas dedicadas a la distribución.

**Gráfico 5**  
**Beneficios de alianzas estratégicas de distribución desde el punto de vista de la PYME**



Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

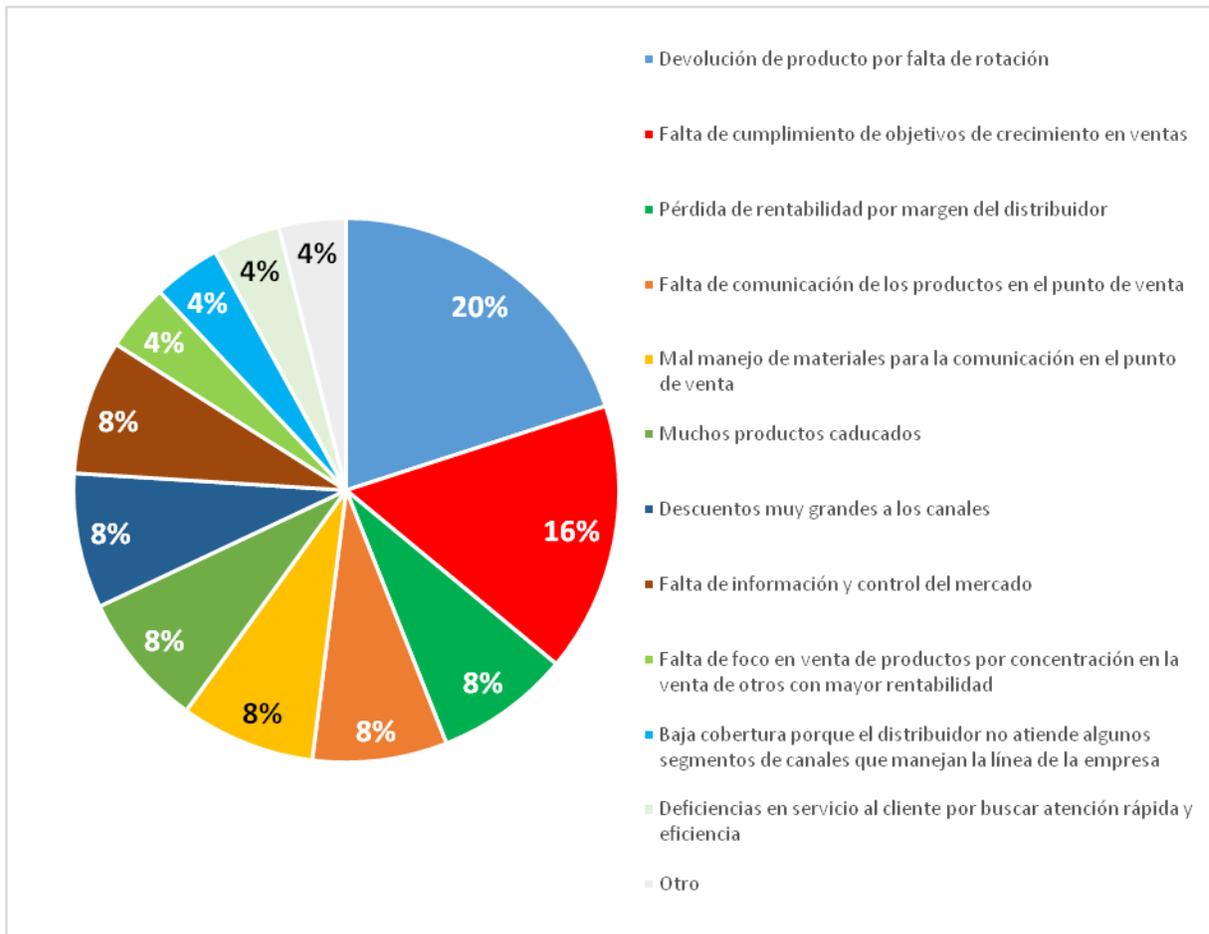
En el Gráfico 5 se puede observar el peso de las ventajas de mantener una alianza estratégica de distribución con una o varias empresas dedicadas a la distribución, desde el punto de vista de la PYME. Cabe destacar que las preguntas referentes a beneficios de las alianzas solo se realizaron a empresas que respondieron en al menos dos preguntas de la encuesta que presentaban

alianzas de distribución con una o más empresas. A pesar de que el 47% de empresas presentan dichas alianzas, esta pregunta fue respondida por el 40% de las empresas, por lo que se concluye que, en promedio, un 9% de empresas con manejo de alianzas se abstuvieron de respuesta.

Se observa que el 64% de las respuestas están distribuidas en 4 beneficios: Mayor cobertura en número de puntos de venta (26% del total de la población y 55% de las empresas con alianzas estratégicas), incremento de participación de mercado (19% del total de la población y 40% de las empresas con alianzas estratégicas), buen servicio de atención al cliente (10% del total de la población y 21% de las empresas con alianzas estratégicas) y mejores negociaciones con grandes autoservicios (10% del total de la población y 21% de las empresas con alianzas estratégicas). Al conseguir estos beneficios por medio de las alianzas estratégicas y con una configuración de actividades y procesos que ayuden a ambas partes a obtener los mayores beneficios, al ser alianzas complejas de imitar, se podrían denominar, según lo estudiado en el primer capítulo del presente documento, como ventajas competitivas.

A continuación, en el Gráfico 6 se pueden observar los resultados negativos que confirman haber obtenido las PYME con alianzas estratégicas para el manejo de canales de distribución. Cabe mencionar que, en promedio, apenas el 21% del total de la población, que representan el 44% de empresas con alianzas estratégicas, respondieron la pregunta; es decir menos de la mitad de empresas que forman parte de alianzas estratégicas. Las empresas que no respondieron la pregunta dieron la razón de no tener elementos negativos en sus alianzas estratégicas:

**Gráfico 6**  
**Resultados negativos de alianzas estratégicas de distribución desde el punto de vista de la PYME de alimentos y bebidas ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito**



Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas PYME de los sectores C10 y C11 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se puede visualizar que, en promedio, el 36% de respuestas de las empresas se concentran en dos resultados negativos: Devolución de producto por falta de rotación (7% del total de la población, 14% de las empresas con alianzas estratégicas y 20% de las empresas con alianzas que respondieron) y falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento en ventas (5% del total de la población, 11% de las empresas con alianzas y 16% de las empresas con

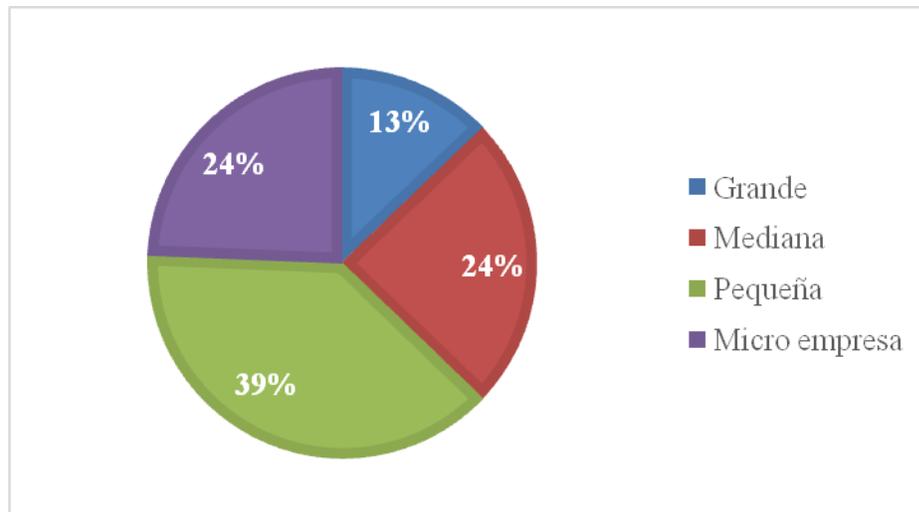
alianzas que respondieron). En caso de la existencia de mayor producto devuelto por falta de rotación, no se tiene los datos numéricos en el estudio para tener una idea del impacto en dólares de dichas devoluciones y también es importante resaltar que con acciones de trade marketing orientadas a canales específicos o a territorios específicas donde ocurran estas devoluciones de producto se podría reducir el impacto negativo. Por otro lado, la falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento podría ser producto de una mala configuración de procesos o actividades para aprovechar los beneficios de las alianzas estratégicas, o del planteamiento de objetivos inalcanzables o mal establecidos. Lo importante es que es mínimo el porcentaje de PYME que ven desventajas en los procesos de alianzas estratégicas, ya que hablamos de un 10% de la población total, lo que sería un resultado aceptable.

### **3.2. Resultados de la información obtenida en la encuesta realizada a las empresas del subsector G4711.01, dedicadas a la venta en tiendas, especialmente de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.**

Se realizó la encuesta a 78 empresas (72.2% del total de la población estudiada) como se estipuló en el cálculo muestral del presente documento. En el Anexo 3 se puede visualizar la base de empresas encuestadas del Distrito Metropolitano de Quito. Al igual que en las encuestas realizadas a las PYME productoras de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, en las encuestas de las empresas dedicadas a la venta en tiendas especialmente de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, se utilizan las variables promedio de empleados en los últimos tres meses y facturación promedio anual, que, según lo expresado en el primer capítulo del presente documento, son las dos variables que utiliza la CAN para clasificación de empresas por tamaños.

En el Gráfico 7 se puede observar el porcentaje de empresas del subsector G4711.01, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, por tipo:

**Gráfico 7**  
**Clasificación de empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito**



Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se puede observar que la mayoría de las empresas del subsector G4711.01 son pequeñas (39%) y la minoría grandes (13%). Por otro lado, existe un importante porcentaje de empresas de la población que son empresas medianas y microempresas (24%).

En la Tabla 5 se puede evidenciar el promedio de puntos de venta en los que tienen distribución las empresas de la población estudiada, según su clasificación en tamaño de empresas:

**Tabla 5**  
**Promedio de puntos en los que alcanzan distribución las empresas del**  
**subsector G4711.01 de acuerdo con su tamaño**

Grande	1820
Mediana	8
Pequeña	147
Micro	7

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se puede concluir que el tamaño de las empresas de la población estudiada no es directamente proporcional a la cantidad de puntos de venta promedio donde manejan distribución o también existe la posibilidad de que haya habido error al levantar las encuestas por parte del encuestador o el error de que los encuestados no hayan comprendido la pregunta; porque se observa que las empresas pequeñas alcanzan mayor cantidad de puntos en su distribución promedio (147) que las empresas medianas (8). También se puede observar que las empresas grandes son las que mayor cantidad de puntos de venta promedio alcanzan con su distribución (1820), y que la diferencia del promedio de puntos de venta que alcanzan con su distribución dichas empresas es abismal contra los promedios del resto de tipos de empresas. Finalmente, se determinó que, en promedio, el 81% de empresas del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, cuentan con distribución en un rango muy pequeño de puntos de venta (De 1 a 10), mientras que las empresas de dicho subsector que cuentan con un número de puntos de venta promedio importantes con distribución son apenas el 9% (De 100 a 10000).

En la Tabla 6 se observa el número promedio de provincias del Ecuador donde tienen distribución las empresas del sector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito:

**Tabla 6**  
**Número promedio de provincias del Ecuador donde distribuyen productos las empresas del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito**

Grande	19
Mediana	11
Pequeña	7
Micro	1

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito.

Contrario al número promedio de puntos de venta con distribución, en el caso del número promedio de provincias del Ecuador en donde distribuyen las empresas del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, se puede observar una proporcionalidad directa con el tamaño de las empresas; es decir, que mientras mayor es el tamaño de la empresa, mayor es el promedio de número de provincias del Ecuador que alcanza con su distribución. Comparando los resultados de esta pregunta con la anterior se vuelven a manejar dos probabilidades: que a pesar de que las empresas medianas tengan más cobertura en número de provincias, tengan una menor cantidad de puntos o apenas un punto de venta propio en cada provincia; o que haya algún sesgo por mal entendimiento del encuestado o error en el levantamiento de datos de la anterior pregunta.

También se puede observar que las microempresas, tienen distribución en apenas dos provincias del país en promedio, mientras que las empresas

medianas tienen un promedio de distribución en siete provincias del Ecuador y las grandes en doce.

Por otro lado, analizando las empresas con mayor cantidad de puntos de venta; es decir, entre 100 y 10.000, se evidencia que el promedio del número de provincias en las que cuentan con distribución de productos de consumo masivo es de 22.

En los resultados de la investigación, se evidencia que, en promedio, apenas el 17% de empresas de la población estudiada se han involucrado en alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas. En la tabla 7 a continuación, se puede observar que, a pesar de que se evidencian pocas empresas con alianzas en el total, cuando se analiza por tamaño de empresas, en las empresas grandes y medianas existe un porcentaje más alto que la medio del total de la población, de empresas que son parte de alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas (30% de las empresas grandes y 32% de las empresas medianas); mientras que en las empresas pequeñas y microempresas, hay una menor tendencia a ser parte de alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas (7% de empresas pequeñas y 5% de microempresas están inmersas en alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas. Finalmente, analizando las empresas con mayor cantidad de puntos con distribución numérica (entre 100 -10.000), se puede concluir que el 50% de dichas empresas cuentan con alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas. Los números presentados anteriormente tienen mucha lógica porque las empresas productoras siempre buscarán empresas de mayor tamaño o con distribución en la mayor cantidad de puntos como aliados estratégicos.

**Tabla 7**  
**Porcentaje de empresas del sector G4711.01 ubicadas en el**  
**Distrito Metropolitano de Quito, que tienen alianzas para la**

<b>Tamaño empresa</b>	<b>Porcentaje de empresas vs el total de cada categoría</b>
Grande	30%
Mediana	32%
Pequeña	7%
Micro	5%

**distribución de alimentos y bebidas, por su tamaño**

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito.

En la Tabla 8 a continuación, se puede observar la cantidad de aliados estratégicos, con los que las empresas del subsector G4711.01, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, están involucrados para distribuir alimentos y bebidas. Una importante revelación del estudio consiste en que existen más aliados de empresas grandes y medianas que de pequeñas empresas y microempresas. Se debe mencionar que la pregunta se la realizó al 17% de empresas del subsector G4711.01 que si cuentan con alianzas estratégicas para la distribución de alimentos y bebidas en canales de consumo masivo.

**Tabla 8**

**Cantidad de aliados por tamaño de empresas con los que tienen convenios de distribución de alimentos y bebidas las empresas del sector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito**

<b>Tamaño de empresas aliados</b>	<b>Porcentaje de empresas vs el total de cada categoría</b>
Grande	11
Mediana	8
Pequeña	7
Micro	5

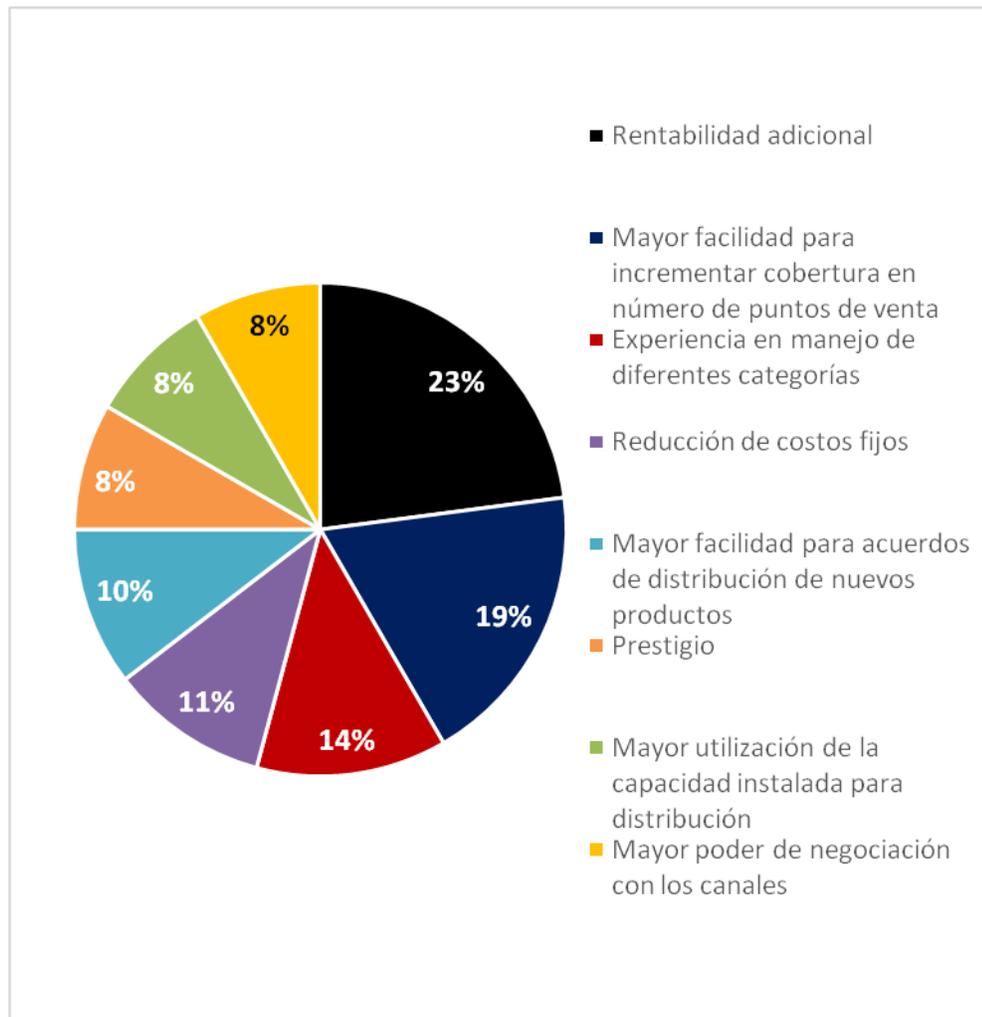
Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se puede determinar que existe una tendencia marcada en cuanto a que las empresas dedicadas a la distribución sostienen alianzas actualmente con mayor cantidad de empresas grandes y medianas que pequeñas y micro. Por otro lado, analizando las empresas con mayor cantidad de puntos de venta en los que manejan distribución (entre 100 -10.000), se evidencia la misma incidencia en el hecho de contar con aliados que sean empresas medianas y grandes, porque dichas empresas están involucradas en alianzas estratégicas con cuatro empresas medianas y tres grandes. Finalmente, si se procede a indagar los tamaños de los aliados de las empresas por su tamaño no existe mayor variación de la tendencia del total de empresas.

Se preguntó al 17% de empresas del subsector G4711.01 que manejan alianzas para la distribución de alimentos y bebidas, cuáles consideran que son los beneficios más importantes de mantener dichas alianzas estratégicas, para lo cual ninguna empresa se abstuvo de respuesta y los resultados se evidencian en el Gráfico 8.

**Gráfico 8**  
**Beneficios de manejar alianzas estratégicas para la distribución de**  
**alimentos y bebidas según las empresas del sector G4711.01 ubicadas en el**  
**Distrito Metropolitano de**  
**Quito**



Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Encuestas a empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito.

Se observa que, en promedio, el 54% de las respuestas están concentradas en tres principales beneficios que las empresas del subsector G4711.01 del Distrito Metropolitano de Quito, reconocen como más

importantes, producto de una alianza estratégica para distribuir alimentos y bebidas: Rentabilidad adicional (23%), mayor facilidad para incrementar la cobertura en número de puntos de venta (19%) y experiencia de manejo de diferentes categorías (13%).

## Capítulo Cuarto

### **4. Propuesta de alianza estratégica entre una PYME del sector C10 y C11, productora de alimentos y bebidas con una empresa del subsector G4711.01, dedicadas a la venta de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan: alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad.**

#### **4.1. Descripción de la alianza estratégica**

La alianza estratégica que se plantea consiste en dos o más empresas, una PYME del sector C10 o C11 manufacturera de productos alimenticios y bebidas, y una o más empresas del subsector G4711.01 dedicada a la venta de gran variedad de productos en tiendas, principalmente alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad. Ambas partes en búsqueda de objetivos en común como: Incrementar su rentabilidad con la comercialización de la línea de negocio que fabrica la PYME, en canales de consumo masivo y a través de la fuerza de ventas y distribución de la o las empresas del sector G4711.01. Una alianza estratégica que busca potenciar las fortalezas y convertirlas en una ventaja competitiva difícil de imitar para los competidores.

En la alianza estratégica, y según lo revisado en el primer capítulo es clave establecer los papeles y dar seguimiento al compromiso entre las partes, al mismo tiempo que se fomenta una gran relación entre la dirección de ambas partes de la alianza. Hay que recordar que, aunque la tendencia mundial a que se generen más alianzas estratégicas entre empresas crece, también crece la estadística de los fracasos de estas, por lo que se debe dar continuo seguimiento al cumplimiento de los objetivos comunes, como las cifras de márgenes de contribución y ventas, cobertura en número de puntos de venta, entre otros. Si la alianza estratégica se da entre la PYME y varias empresas del sector G4711.01, es vital establecer los límites geográficos y definir los alcances de cada parte de la alianza, para de esta manera no generar roces o posible mal entendidos que puedan afectar al fortalecimiento y éxito de dicha alianza.

También hay que mencionar que con la alianza estratégica propuesta hay más probabilidad de que ambas partes desarrollen ventajas competitivas, porque se concentran en el eslabón de la cadena de valor de la industria que constituye una fortaleza para cada una de ellas y se apoyan en el eslabón fuerte de su o sus aliados. Como se menciona en el capítulo del marco teórico, el tener una alianza estratégica que se cohesione más con el pasar del tiempo puede generar una acción estratégica más compleja en un futuro, tal como la generación de una fusión o adquisición.

En cuanto a los canales de distribución, se considera que la PYME manufacturera delegaría la parte del transporte, almacenamiento, generación de información, comunicación persuasiva de los productos, adaptación de la oferta a las necesidades del consumidor y la recuperación de cartera. Los costes del canal serían cubiertos por una parte de la rentabilidad del volumen adicional generado por la distribución masiva. Se considera una cadena con un nivel de 2 a 4 intermediarios en busca de una distribución intensiva. En contraste, la empresa de distribución no debería requerir una inversión fuerte o un cambio muy grande de su flota actual; es decir, la PYME se apalancaría en una estructura cuya productividad está subutilizada, generando así la menor cantidad de costos posible y un gran beneficio adicional para ambas partes de la alianza.

La empresa de distribución debe tener procesos eficientes y eficaces para la selección, capacitación, motivación, remuneración, medición y desvinculación del personal. Se debe proveer a la fuerza de ventas del material necesario para el manejo de una categoría de productos como son: listas de precios, catálogos, informativos de las promociones y manejo de objeciones. Finalmente, la empresa manufacturera debe asegurarse de proporcionar la capacitación necesaria para los vendedores y supervisores de la empresa distribuidora.

Dentro de la negociación entre la empresa manufacturera y la empresa de distribución, deben estar claras las responsabilidades en cuanto a capacitación, materiales, remuneración variable, y bonos adicionales por exceder objetivos a la fuerza de ventas. Es necesario, dentro del sistema de compensación de la

empresa, que la fuerza de ventas tenga claros los mecanismos para ganar los componentes variables de su salario, al igual que las consecuencias de no alcanzar o exceder los objetivos. Ambas empresas deben asegurarse de que la fuerza de ventas tenga compromiso y sentido de pertenencia con las marcas que maneja.

Las empresas obtienen una ventaja competitiva al diseñar la cobertura, capacidad y funcionamiento de sus canales de distribución (Kotler y Lane, Dirección de Marketing 2006, 320). El hecho de tener una amplia cobertura con sus canales de distribución se constituye en una ventaja competitiva por enfoque para una empresa. Por otro lado, el hecho de tener una amplia cobertura de los canales donde adquieren un producto los consumidores objetivo genera un incremento en volumen de ventas, lo que derivará en un menor costo de producción y distribución por el concepto de economías de escala en el que al generar más ventas los costos fijos unitarios disminuyen. Finalmente, esto concluye en una ventaja competitiva por liderazgo en costes.

Las ventajas competitivas que se generan con la alianza estratégica, a favor de las PYME son: Mayor cobertura de puntos de venta, porque los productos de la PYME llegarán a puntos de venta y canales de distribución donde, en algunos casos serán la única opción de compra por la dificultad y costo que representa una cobertura amplia. Esto se traduce en una orientación estratégica hacia una ventaja por enfoque. Por otro lado, las economías de escala que logran las PYME al generarse un incremento en ventas y mayor utilización de la capacidad de producción que derivan en menor costo fijo unitario; constituye una ventaja competitiva con enfoque de liderazgo en costos, lo que permite manejar los precios más competitivos. La parte que hace inimitable el alcance de estos resultados es en si el adecuado funcionamiento de la alianza estratégica, al ser este proceso en sí un proceso de interrelación empresarial complejo que toma su tiempo y es difícil de afianzar.

Si se analiza la lógica de la alianza, la incidencia mostrada en el estudio y las diferentes tendencias, uno de los preceptos es que se daría entre una PYME y una empresa mediana o grande, que tenga una cobertura de número de puntos de

venta y provincias importante. En contraste, también podría ser una alianza entre una PYME y varias empresas medianas o pequeñas con distribución en diferentes sectores geográficos.

Según los resultados del estudio plasmados en el anterior capítulo, los principales beneficios para la PYME serían: Mayor cobertura en número de puntos de venta, incremento de ventas que incrementaría la participación de mercado, buen servicio de atención al cliente empezando por poner a disposición del consumidor los productos en los canales de distribución que más frecuente y pasando por un buen servicio para los clientes o intermediarios que se encargan de comercializar el producto al consumidor, y mejores negociaciones con grandes autoservicios que reduzca los descuentos y mejore las condiciones de visibilidad de los productos en percha.

Para la PYME, la alianza estratégica significa un paso grande para el crecimiento y expansión de mercados, porque por medio de la empresa distribuidora podrá alcanzar muchos puntos geográficos de diferentes provincias del país en los que tendrá presencia de sus productos, así como lograr tener gran exhibición en perchas de las cadenas de supermercados más grandes, garantizándose un incremento de ventas exponencial. La colocación del producto en los canales de consumo masivo será un gran paso para generar conocimiento de la marca, del producto y prueba de producto en consumidores de diferentes mercados y segmentos de mercado del territorio nacional, logrando al final, que un porcentaje de estos consumidores adopten el producto y la marca y la consuman frecuentemente. Adicionalmente, si logra obtener información de los diferentes segmentos de consumo a través de la fuerza de ventas y distribución de su o sus aliados estratégicos, estará en gran capacidad de fabricar nuevos productos para satisfacer diferentes necesidades de varios segmentos del mercado.

Para la PYME manufacturera de los subsectores C10 y C11, se convierte en un Trade off el tener su propia flota, porque como se puede visualizar en la Tabla 9 y Tabla 10 a continuación, la inversión en una flota solo para cubrir el Distrito Metropolitano de Quito es alta y la recuperación (ROI) de la misma para

una empresa mediana tendiendo a grande es de más de dos años; al mismo tiempo que se le genera un gasto anual adicional por depreciación de 50.741 USD. En conclusión, es menor el costo de oportunidad de reducir el margen de ganancia en sus productos y pagar un servicio de distribución sobre una estructura ya existente, que invertir en su propia flota de distribución.

**Tabla 9**

**Análisis de inversión y punto de equilibrio para una flota propia que realice cobertura en el canal tradicional del Distrito Metropolitano de Quito**

Precio de 1 Camión NLR (Cotización de camión con menor capacidad de Automotores Continental) Se añade descuento del 6% por cantidad de camiones comprados	\$ 25.370,60
Unidades para cobertura de ciudades Quito (Flota real de PROESA 2016) para cubrir Distrito Metropolitano de Quito	20
Inversión inicial (Costo 1 camión x 20)	\$ 507.412,00
PVP promedio mes mayo 2018 de productos de la Canasta Básica Familiar (Informe Ejecutivo Canastas Analíticas INEC)	\$ 1,98
% Margen (sobre ventas) Estudios Sectoriales Manufacturas de la Superintendencia de Compañías	4,03%
Utilidad por producto (Margen x PVP promedio)	\$ 0,08
Cantidad de productos vendidos para alcanzar punto de equilibrio	6.371.728
Nivel de ventas para alcanzar el punto de equilibrio	\$ 12.602.710

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Automotores Continental, concesionario de Panamericana Norte, PROESA, Informe Ejecutivo de Canastas Analíticas (INEC) y Estudios Sectoriales Manufacturas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador

**Tabla 10**

**Análisis del retorno de la inversión y depreciación anual de una flota propia,  
para cubrir los canales de consumo masivo del Distrito Metropolitano de  
Quito, con un escenario de una empresa mediana en el límite de facturación  
superior**

Facturación anual empresa mediana en límite superior	\$ 5.000.000,00
Return of Investment (ROI) en años	2,52
Gasto de depreciación anual para reposición de flota NIIF (10 años)	\$ 50.741,20

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Automotores Continental, concesionario de Panamericana Norte, PROESA, Informe Ejecutivo de Canastas Analíticas (INEC) y Estudios Sectoriales Manufacturas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador

Previo a establecer una alianza estratégica del tipo estudiado en el presente documento, una PYME debe establecer una referencia en cuanto a costos de transporte; es decir, comparar el costo de transporte tercerizado vs el costo de que representaría para la PYME el cubrir los valores que se establezcan en el acuerdo oficial de la alianza estratégica con una empresa dedicada a la distribución en canales de consumo masivo. Se puede establecer una referencia en cuanto a costos de transporte de acuerdo con la tabla de costos referenciales para un camión de 30 toneladas, que recorre un promedio de 7500 Km., mensualmente, que se obtuvo de la página oficial de la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha.

Tabla 11

**Costo mensual referencial de transporte mensual y por KM tomando como referencia un camión de 30 tons. y un recorrido promedio mensual de 7500 Km.**

<b>COSTOS CAMIÓN (REFERENCIAL)</b>		
EJEMPLO: CAPACIDAD 30 TON.		
REFERENCIA DE RECORRIDO 7.500KM AL MES		
<b>COSTO FINANCIEROS</b>	<b>DOLARES</b>	
	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO Km.</b>
Pago Capital (en una deuda aproximada de 168.000,00usd a 3 años plazo con un interés del 10.35%)	4,666.67	0.622
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>	<b>4,666.67</b>	<b>0.622</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>DOLARES</b>	
	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO Km.</b>
SUELDO FIJO CONDUCTORES	544.94	0.07
PAGO HORAS EXTRAS	441.90	0.06
BENEFICIOS SOCIALES	183.92	0.02
PRIMA DEL SEGURO VEHÍCULO	427.00	0.06
SISTEMA PUBLICO DE ACCIDENTES TRANSITO	10.00	0.0013
PROVISIÓN REPARACIONES (APROX)	465.93	0.06
MATRICULA	266.67	0.036
DEPRECIACIÓN	700.00	0.093
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>3,040.36</b>	<b>0.405</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>DOLARES</b>	
	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO Km.</b>
COMBUSTIBLES	1,069.59	0.143
LLANTAS X KM RECORRIDO (23 LLANTAS)	1,581.25	0.211
COSTO LLANTAS REPARACIÓN	57.78	0.008
FILTROS	74.34	0.010
ACEITES/LUBRICANTES	221.00	0.029
SISTEMA ELECTRICO Y SIST.FRENOS	447.22	0.060
CAJA DE CAMBIOS/ SUSPENSIÓN/RADIADOR	306.08	0.041
REPUESTOS MOTOR	326.76	0.044
ACCESORIOS EXTERNOS	139.17	0.019
MANTENIMIENTO BÁSICO	70.00	0.00933
HERRAMIENTAS EQUIPO	180.00	0.024
MANO DE OBRA IMPREVISTOS	205.00	0.027
REATREO SATELITAL	34.58	0.005
FILTRO RACOR	7.52	0.001
FILTRO DE AIRE	13.61	0.002
PEAJES	288.00	0.038
VIATICOS	400.00	0.053
RETENCIONES EN LA FUENTE	130.61	0.017
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>5,552.52</b>	<b>0.740</b>
<b>IMPREVISTOS</b>	<b>45.92</b>	<b>0.006</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS+ VARIABLES</b>	<b>8,638.79</b>	<b>1.152</b>
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>DOLARES</b>	
	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO Km.</b>
Pago Intereses	1,449.00	0.19
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>	<b>1,449.00</b>	<b>0.19</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>14,754.46</b>	<b>1.967</b>

\*Esta tabla le ayudará a calcular el costo de recorrer un kilómetro con su vehículo

Elaborado por: Cámara de Transporte Pesado de Pichincha.

Fuente: Web Oficial de la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha  
(<http://ctpp.org.ec/wp-content/uploads/2016/11/tabla-fletes.jpg>)

Como se observa en la Tabla 11, el costo por Km. en el cálculo referencial presentado es de 1,967 USD, para las 30 toneladas transportadas, lo que quiere decir que el costo por Km. y por Ton. asciende a 0,0656 USD. A este costo hay que añadirle la rentabilidad que obtendría la empresa de transporte subcontratada que oscila entre 3,98% y el 4,94% (Corporación Financiera Nacional del Ecuador, Subgerencia de Análisis de la Información, 2017, p.15); con lo cual el costo promedio por Km y Ton. es de 0,069 USD. A continuación, en el Grafico 9 se observa el punto de equilibrio y valores en los cuales conviene y no conviene hacer la alianza estratégica en comparación con subcontratar el servicio del transporte.

**Gráfico 9**  
**Punto de equilibrio y definición de la curva para la factibilidad de alianza estratégica.**



Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz.

Fuente: Web Oficial de la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha (<http://ctpp.org.ec/wp-content/uploads/2016/11/tabla-fletes.jpg>)

También es importante tomar en cuenta para la PYME manufacturera de alimentos, la relación entre la variable de precio y costo de distribución; es decir, que peso de su precio tiene el costo de distribución. Por otro lado, es clave la relación de la cantidad de ventas para el costo de distribución en la cual se

reflejan las economías de escala, que significa que mientras más unidades de venta menor el costo unitario de distribución. En la Tabla 12 a continuación se evidencia la relación entre precio y costo de distribución. Los escenarios donde el costo precio es mayor, el costo de distribución constante representa menos. Es clave para establecer las alianzas explicadas en el documento, sobre todo cuando el costo de distribución pesa más porque los precios son menores.

**Tabla 12**

**Escenarios entre variables precio del producto y costo de distribución**

Precio Unitario de 1 Kg en USD	Costo de Distribución por Kg	Peso vs Ingresos
0.50 - 1.50	\$ 0.49	49%
1.51 - 3.00	\$ 0.49	20%
3.10 - 4.50	\$ 0.49	12%
4.51 - 6.00	\$ 0.49	9%
6.10 - 7.50	\$ 0.49	7%
7.51 - 9.00	\$ 0.49	6%
9.10 - 10.50	\$ 0.49	5%
10.51 - 12.00	\$ 0.49	4%
12.10 - 13.50	\$ 0.49	4%
13.51 - 15.00	\$ 0.49	3%
15.10 - 16.50	\$ 0.49	3%
16.51 - 18.00	\$ 0.49	3%

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz.

Fuente: Web Oficial de la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha (<http://ctpp.org.ec/wp-content/uploads/2016/11/tabla-fletes.jpg>)

Por otro lado, para la o las empresas del sector G4711.01 que se dedican a la venta de productos principalmente alimenticios, bebidas, tabaco y de primera necesidad, según los datos presentados en el anterior capítulo, la alianza estratégica proporciona principalmente los siguientes beneficios: Rentabilidad adicional generada por el margen de contribución que obtiene de la comercialización del producto fabricado por la PYME, en canales de consumo masivo; mayor facilidad para incrementar la cobertura en número de puntos de

venta, ya que al tener más productos que le interesan a los clientes de los canales de consumo masivo y a las grandes cadenas de supermercados, el distribuidor tiene más poder de negociación y nuevos puntos de venta que explorar que muchas veces son especializados en ciertas líneas de negocio; y finalmente una experiencia de manejo de diferentes categorías de negocio.

Además, el o los distribuidores deben establecer los parámetros claros para administrar eficientemente la oferta y demanda en la operación, tal como se describe en el marco teórico del presente documento. Se deben establecer los niveles de inventario adecuados en las bodegas; los transportes desde bodegas o bodega central a muchos puntos de venta como destino, así como los transportes entre bodega central y bodegas sucursales; los tiempos de ciclo de los procesos; disponibilidad de mano de obra; y la variación de la demanda y sus estacionalidades, lo que debe ser proporcionado por el productor o el aliado que maneje la información de ventas y marketing.

Para demostrar la generación de mayor rentabilidad para la empresa especializada en distribución, bastaría hacer un análisis diferencial en el cual, los costos de ventas, distribución y almacenamiento serían similares en el escenario sin alianza estratégica, como en el escenario con alianza estratégica. La diferencia se daría en los ingresos ya que toda la rentabilidad que se genere por la venta del producto o productos dentro de la alianza estratégica aportaría a que los costos sean menores. Es decir; al realizar la distribución de los nuevos productos sobre flota e infraestructura para almacenamiento actual subutilizada, se genera mejor eficiencia sin incurrir en costos adicionales o mayores costos adicionales que puedan generar pérdidas a la empresa de distribución. Es decir; a una empresa de distribución le conviene la alianza estratégica siempre que se genere mayor rentabilidad por la adopción de la comercialización o distribución de la nueva línea en los canales de consumo masivo.

A continuación, se puede observar uno de los posibles escenarios del resumen de los ingresos y gastos de la una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos y de primera necesidad en canales de consumo masivo:

**Tabla 13**

**Datos y supuestos del escenario de la alianza estratégica para una empresa dedicada a la distribución en canales de consumo masivo**

Cantidad de productos vendidos (Anual)	1.000.000
PVP promedio mes mayo 2018 de productos de la Canasta Básica Familiar (Informe Ejecutivo Canastas Analíticas INEC)	\$ 1,98
Facturación total	\$ 1.980.000
Comisión ganancia acordada en alianza estratégica (%)	3%
Comisión ganancia acordada en alianza estratégica (USD)	\$ 59.400,00

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Informe Ejecutivo de Canastas Analíticas (INEC) y Estudios Sectoriales Manufacturas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador

**Tabla 14**

**Resumen Ingresos, gastos y utilidad PROESA 2016 real**

<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 308.993.498</b>
Ventas	\$ 308.769.591
Otros Ingresos	\$ 223.907
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 298.856.206</b>
Costo de Ventas	\$ 280.112.435
Remuneración y Beneficios Sociales	\$ 4.885.226
Participación Laboral	\$ 2.693.927
Jubilación Patronal y Desahucio	\$ 233.015
Honorarios Profesionales	\$ 169.590
Servicios Corporativos	\$ 4.376.138
Publicidad y Mercadeo	\$ 2.152.192
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 526.901
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 676.824
Servicios Básicos	\$ 227.097
Viajes y movilizaciones	\$ 75.760
Seguros	\$ 74.021
Impuestos y Contribuciones	\$ 2.942
Provisión para Cuentas Incobrables	\$ 234.213
Otros Costos y Gastos	\$ 2.415.925
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 10.137.292</b>

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Superintendencia de Compañías, documentos sector societario Provedora Ecuatoriana S.A. Notas de los Estados Financieros SCV. NIIF.1455.2017.1, pp. 15 -16

**Tabla 15**  
**Escenario de la alianza estratégica para una empresa dedicada a la distribución en canales de consumo masivo**

<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 309.052.898</b>
Ventas	\$ 308.769.591
Otros Ingresos	\$ 223.907
Ingresos por ventas nueva línea de negocio	\$ 59.400
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 298.856.206</b>
Costo de Ventas	\$ 280.112.435
Remuneración y Beneficios Sociales	\$ 4.885.226
Participación Laboral	\$ 2.693.927
Jubilación Patronal y Desahucio	\$ 233.015
Honorarios Profesionales	\$ 169.590
Servicios Corporativos	\$ 4.376.138
Publicidad y Mercadeo	\$ 2.152.192
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 526.901
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 676.824
Servicios Básicos	\$ 227.097
Viajes y movilizaciones	\$ 75.760
Seguros	\$ 74.021
Impuestos y Contribuciones	\$ 2.942
Provisión para Cuentas Incobrables	\$ 234.213
Otros Costos y Gastos	\$ 2.415.925
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 10.196.692</b>

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

Fuente: Superintendencia de Compañías, documentos sector societario Provedora Ecuatoriana S.A. Notas de los Estados Financieros SCV. NIIF.1455.2017.1, pp. 15 -16

Como se puede observar en la comparación de la Tabla 14 con la Tabla 13, existe una rentabilidad adicional de casi 60.000 USD para la empresa dedicada a la distribución de productos en canales de consumo masivo, porque

en el escenario planteado, la empresa de distribución no tuvo que invertir en cambios de la flota actual y el salario variable de los trabajadores no lo incrementó, sino que lo redistribuyó en sus diferentes líneas de negocio. Este es el mejor escenario que se le podría presentar a la empresa de distribución en la alianza estratégica propuesta; sin embargo, es clave recalcar que cualquiera sea el escenario, para que la alianza estratégica con la empresa dedicada a la distribución de productos en canales de consumo masivo sea conveniente, debe generar rentabilidad o utilidad adicional a dicha organización.

En cuanto a las cinco variables principales que definen el nivel de servicio de un canal, revisadas en el primer capítulo del presente documento, la alianza estratégica propuesta debe considerar los siguientes puntos: Se debe hacer un análisis del tamaño promedio del lote rentable para ambas empresas, que en este caso no será tan considerable por la naturaleza de eficiencia y productividad que propone la alianza; se debe establecer los stock de seguridad y frescura de los productos adecuada con que el productor entregue al distribuidor y con que el distribuidor entregue a los cliente del canal masivo; el tiempo que demora el producto en llegar al consumidor y los tiempos de cada etapa de la cadena de suministro deben ser considerados para tener el stock necesario en los puntos de venta y evitar desabastecimiento; el grado de comodidad que ofrecen los canales al consumidor es un factor clave de la alianza porque al llegar a una mayor cobertura y variedad de canales, el productor asegura que los diferentes tipos de consumidores objetivo tengan a disponibilidad y con la máxima comodidad y cercanía, los productos; en la alianza es clave el poder que gana el distribuidor al tener gran surtido de productos para los canales. Por otro lado, es clave establecer las condiciones comerciales que se entregan a cada canal y las condiciones que se entregan del productor al distribuidor. Finalmente, se evidencia que, si la alianza estratégica propuesta define los puntos anteriormente mencionados de forma clara y adecuada, tendrá una alta calificación en cuanto a nivel de servicio de los canales.

En el estudio, cuyos resultados se observan en el anterior capítulo, se evidencia que, apenas el 47% de PYME del sector de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, cuentan con alianzas estratégicas para la distribución de sus productos y que apenas el 11% del total de la población de PYME estudiada cuentan con una estrategia de canales de distribución efectiva en cuanto a número promedio de provincias en donde se cuenta con distribución; es decir uno de estos tres modelos: Puntos de Venta Propios + flota propia + alianza con 1 empresa de distribución (16 provincias con distribución en promedio), alianza con 1 empresa de distribución (15 provincias con distribución en promedio) y flota propia (11 provincias con distribución en promedio). Se puede evidenciar claramente que dos de los modelos más efectivos tienen la alianza estratégica propuesta integrada.

También se evidencia poca experiencia en cuanto a alianzas de las dos poblaciones estudiadas del Distrito Metropolitano de Quito, ya que, por otro lado, apenas el 17% de las empresas dedicadas a la venta de productos alimenticios, bebidas y de primera necesidad en tiendas están involucradas en alianzas estratégicas con PYME manufactureras. Igualmente, la tendencia de alianzas con empresas pequeñas es baja en ambos casos, lo que evidencia una gran oportunidad para este sub-segmento de la población de PYME estudiado.

A pesar de la poca experiencia de los miembros de las dos poblaciones del Distrito Metropolitano de Quito estudiadas en cuanto a alianzas estratégicas como la propuesta descrita en los anteriores párrafos, se debe tener en cuenta los perjuicios que han evidenciado algunas de las PYME inmersas en dichas alianzas, como oportunidades de encontrar el trade off que permita evitar dichos perjuicios y ser un factor clave de éxito, permitiendo que la alianza estratégica se convierta en una ventaja competitiva. Los puntos negativos de las actuales alianzas estratégicas que tuvieron mayor incidencia en el estudio fueron: Devolución de producto por falta de rotación y falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento en ventas.

Dentro de la alianza estratégica, la PYME manufacturera debe asumir un gran reto de manejar el área de marketing y comunicación o incluso pensar en

incluir a un tercer miembro a esta alianza, cuya fortaleza sea el marketing estratégico y la generación y ejecución de planes de marketing ganadores. Este pilar será vital para el logro de objetivos de ventas, ya que es difícil que los consumidores adquieran los productos en los diferentes canales de consumo masivo si no los conocen, o no conocen los beneficios orientados a satisfacer sus necesidades. Sin la implementación de estrategias de marketing adecuadas no se le daría una personalidad a la marca y no se generarían experiencias a los consumidores que los fidelicen. En conclusión, sin este pilar será difícil que la alianza estratégica sea exitosa ya que por mucha calidad que tenga el producto y mucha fuerza de distribución que se tenga, si no se le comunica al consumidor un mensaje adecuado para generar prueba de producto y apreciación de los beneficios del producto, llegará un punto en el que los puntos de venta no estén interesados en tener el producto en su inventario.

Revisando las ideas plasmadas en los últimos dos párrafos se puede concluir que, para evitar devoluciones de productos caducados en exceso, el manejo adecuado de la estrategia de marketing de la empresa se convierte en el camino a la solución de este perjuicio actual. Por otro lado, se debe mencionar que los objetivos y compromisos de la alianza deben ser establecidos con un marco lógico y de análisis que permita que sean alcanzables y retadores al mismo tiempo; es decir, la planificación estratégica que se manejará por parte de los miembros de la alianza estratégica es clave para evitar decepciones por no alcanzar objetivos y aspiraciones muy altos. Finalmente, se debe monitorear las cifras que permitan ver durante el tiempo el cumplimiento de los objetivos y los factores que afectan a dichas cifras; así como atacar a problemas que puedan estar frustrando el cumplimiento de los compromisos y objetivos.

#### **4.2. Manual para alianzas estratégicas entre PYME de los sectores C10 y C11 con empresas del subsector G4711.01.**

**Objetivo:** Determinar los pasos a seguir para evaluar la prefactibilidad y factibilidad de formar una alianza estratégica entre una PYME manufacturera

de los sectores C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) y una o varias empresas del subsector G4711.01.

El manual que se detalla a continuación detalla los pasos a seguir por parte de la PYME para formar una alianza estratégica y está basado en la teoría del “Ciclo de Deming”: Planificar, hacer, verificar y actuar. Método enfocado en la mejora continua que fue desarrollado por Shewhart e implementado en las empresas japonesas por Deming en 1950. Es la filosofía en la que se basa actualmente normas muy actualizadas que se implementan para la mejora continua y calidad total, como la ISO 9001. En el punto de planificación lo principal es: Involucrar a la gente correcta, recopilar datos disponibles, comprender necesidades de los clientes, estudiar exhaustivamente los procesos involucrados, desarrollar el plan y entrenar al personal. En hacer, implementar y recopilar datos apropiados. En verificar: Analizar y desplegar datos, comprender y documentar diferencias, revisar problemas y errores, temas por resolver y aprendizajes. Finalmente, actuar se refiere a implementar las mejoras o puntos que garanticen el cumplimiento del objetivo (García, Quispe y Páez 2013, 91,92).

### **Manual para la PYME en cuanto a generación de Alianzas Estratégicas con empresas dedicadas a la distribución.**

<b>Etapa</b>	<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Observaciones</b>
<b>PREFACTIBILIDAD</b>	Determinar y evaluar la capacidad de producción de la planta de la PYME de alimentos y/o bebidas. Por otro lado, se debe determinar y evaluar el valor de la inversión a realizarse para el incremento de capacidad.	De acuerdo con la maquinaria disponible y líneas de producción se debe calcular la capacidad de producción total de la planta si estuviera trabajando con tres turnos de operarios.	Si la utilización (producción real/capacidad de producción) es igual o menor al 70% o la inversión necesaria para incrementar la capacidad de producción está aprobada, se puede continuar con el siguiente paso.

	<p>Realizar estudio de mercado en puntos de venta objetivos para determinar potencial del producto y las participaciones de mercado de competidores o productos sustitutos.</p>	<p>Se puede trabajar con una agencia de mercadeo, a través de la fuerza de ventas del distribuidor o con personal contratado específicamente para implementar un cuestionario con las variables necesarias para determinar la participación de mercado de competidores y productos suplementarios, así como el potencial del o los productos en el mercado objetivo. Es clave que la muestra sea representativa y el margen de error mínimo.</p>	<p>Si el potencial adicional y oportunidad de captar participación de mercado de los competidores y productos sustitutos genera un volumen de ventas que representa una rentabilidad suficiente para que ambas partes tengan utilidad adicional se debe continuar con el siguiente paso. En este caso es clave ver los números y potenciales en corto, mediano y largo plazo.</p>
	<p>Determinar la capacidad subutilizada de la flota de la empresa dedicada a la distribución y analizar si con la flota actual se puede cubrir la necesidad del potencial que arroja el estudio de mercado. Determinar el valor de la inversión en flota adicional o costos en que deba incurrir la empresa de distribución para cubrir la demanda potencial</p>	<p>De acuerdo con el número de camiones y centros de distribución y bodegas con las que cuente la empresa de distribución se debe determinar la capacidad de almacenamiento y de transporte en metros cúbicos y calcular si la capacidad instalada serviría para cubrir la potencial demanda y los stocks de seguridad necesarios. En caso de que no alcance la capacidad instalada, se debe determinar los montos de inversión a realizarse y si la empresa estaría dispuesta. En este paso es clave determinar si la empresa distribuidora cumple con normas técnicas para almacenamiento y transporte del producto.</p>	<p>Si se determina que la capacidad instalada de la empresa de distribución es suficiente para cubrir las necesidades de la potencial demanda de productos de la PYME o la inversión a realizarse es mínima, se puede continuar con el siguiente paso.</p>

<b>PLANIFICACIÓN</b>	<p>Firmar un contrato que especifique todas las responsabilidades de ambas partes de la alianza estratégica y establecer los objetivos para que dicha alianza sea rentable en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>En el contrato se debe establecer claramente las responsabilidades, riesgos y recursos de cada ambas partes de la alianza. También se deben establecer las penalidades por incumplimientos y el tiempo de duración de la alianza estratégica.</p>	<p>Se recomiendan varias reuniones y revisiones de los diferentes borradores de contratos antes de la celebración de la firma final. También es recomendable que se realice un pequeño evento entre con los directivos de ambas empresas el día de la firma.</p>
	<p>Determinar el ciclo de vida actual del o los productos de la PYME que se quieren comercializar a través de la alianza estratégica con la empresa dedicada a la distribución. Y establecer estrategias de mercadeo referentes a precios, comunicación, promoción, canal, y fuerza de ventas.</p>	<p>En este punto ya se ha definido que es conveniente para ambas partes continuar con el proyecto y se genera la estrategia de ventas y marketing para el o los productos identificando previamente el estatus del ciclo de vida según las herramientas de matriz BCG o pantalla GE revisados en el marco teórico.</p>	<p>En este proceso es clave la definición de un plan marketing y ventas con estrategias para el mix: producto, precio, plaza, promoción y comunicación; que se definan en base a estrategias actuales de los competidores levantadas en los estudios de mercado y al conocimiento del producto y de la marca, así como el posicionamiento en el mercado objetivo.</p>
	<p>Capacitar periódicamente a la fuerza de ventas y/o distribución acerca del manejo, precios, características y herramientas de trade marketing para la comercialización de los productos de la PYME.</p>	<p>En esta etapa se debe capacitar al personal de almacenamiento, distribución y ventas de la empresa distribuidora acerca de las características, manejo, caducidad, precios, herramientas de trade marketing, sistema de incentivos para la fuerza de ventas y otros factores claves para la comercialización del producto.</p>	<p>Es recomendable realizar clínicas de venta permanentemente para garantizar la comprensión del manejo de los productos por parte del personal de la empresa de distribución.</p>

	Diseñar un reporte integral donde se monitoree de forma diaria los KPI de evolución de: ventas, recompra, puntos de venta con distribución, devoluciones de productos caducados y cumplimiento de presupuestos para alcanzar objetivos.	Se debe diseñar una herramienta de información y manejo de indicadores clave que se pueda actualizar diariamente y donde se pueda hacer el seguimiento de los principales indicadores clave que influyen para el cumplimiento de objetivos.	Es recomendable que los resultados se presenten a la fuerza de ventas de forma quincenal y se obtengan percepciones y realidades del mercado y planes de acción que vengan de una lluvia de ideas de los miembros del equipo.
<b>EJECUCIÓN</b>	Diseñar un piloto en una zona específica del país, a corto plazo, durante un tiempo específico y obtener resultados reales del piloto con aprendizajes y oportunidades.	En muchos casos se obvia este paso y se pasa directo al lanzamiento para actuar con más velocidad en el mercado, pero sobre todo si se tienen dudas de los resultados potenciales es clave lanzar un piloto en una zona específica con objetivos claros en el corto plazo.	Una vez que se analizan los resultados en el corto plazo del piloto, es clave obtener oportunidades y aprendizajes que ayudarán a que el lanzamiento en el territorio total planificado sea mejor. Es recomendable tomar zonas geográficas diferentes para el piloto de acuerdo con comportamientos distintos de consumo como: una zona por región, ciudad principal y campo.
	Lanzar el proyecto con la cobertura total en vivo.	Para este paso se debe contar con el stock de producto necesario tanto en fábrica como en bodegas de la empresa de distribución, contar con la gente capacitada y motivada.	Es recomendable que en el lanzamiento y al inicio, personas de áreas estratégicas de ambas partes de la alianza salgan en ruta para evidenciar mayor involucramiento de la dirección y lograr obtener percepciones y aprendizajes directos del mercado.

<b>VERIFICACIÓN Y CORRECCIÓN</b>	Organizar reuniones de evaluación mensuales para revisión de resultados y generación de estrategias y planes de acción que permitan alcanzar los resultados.	En este proceso se debe revisar mensualmente los resultados con todos los aprendizajes y oportunidades del mercado. Aquí se deben generar nuevas estrategias o planes de acción que potencien las actuales.	Es recomendable que los mandos altos y medios de ambas empresas y de las áreas de marketing, distribución y comercial participen de estas reuniones; así hay seguridad de que los miembros de la alianza están alineados.
----------------------------------	--	---	---

Elaborado por: José Luis Fernández Ortiz

### **4.3. Significado de la propuesta de la alianza estratégica para el sector industrial del país y políticas públicas que se podrían adoptar.**

En el entorno político del país, durante los últimos años, los gobiernos de turno han expuesto como parte de sus planes de campaña el cambio de la matriz productiva o el adoptar políticas públicas que ayuden al crecimiento de la industria ecuatoriana; sin embargo, estas ofertas de campaña no se han visto capitalizadas hasta el momento. Las medidas del último Gobierno para fomentar el desarrollo industrial nacional fueron orientadas al proteccionismo por medio de barreras arancelarias al comercio internacional pero no existieron políticas que motiven a las empresas a crecer.

Como se puede observar en el primer capítulo del presente documento, la industria ecuatoriana está constituida por una mayoría de PYME (70% de total de empresas registradas en Superintendencia de Compañías). El crecimiento de la industria ecuatoriana depende del crecimiento de ventas y generación de más réditos de dichas empresas. Por otro lado, las empresas no disponen de un gran capital para invertir en una flota que le permita ampliar su distribución geográficamente y en alcance de diferentes canales.

Además, las políticas y opciones de las PYME para obtener créditos o microcréditos son bastante limitadas y difíciles de obtener en el país, ya que existe una serie de exigencias y una rigurosa calificación para aplicar a estas herramientas de financiamiento y existen pocas instituciones financieras

dispuestas a otorgar créditos a las empresas en crecimiento. Por otro lado, la inversión que una PYME tendría que hacer para poder tener una flota propia, o por sus propios medios alcanzar otros canales de distribución y nuevos mercados donde comercializar sus productos es muy alta.

Con los antecedentes planteados, las alianzas estratégicas planteadas en el presente capítulo se convierten en una de las mejores opciones de las PYME para alcanzar sus objetivos de expansión, por medio de diferentes canales de distribución para productos de consumo masivo y generando prueba de producto en consumidores de diferentes mercados. Es una alianza estratégica que busca un objetivo en común de generar más ingresos y utilidades para ambas partes. Por otro lado, propone a la empresa del subsector G4711.01, sin una mayor inversión, hacer más productiva y rentable su capacidad instalada y profesionalizar más a su personal.

Si el Gobierno Nacional pudiera apreciar claramente las ventajas que estas alianzas estratégicas tendrían para el desarrollo del sector industrial nacional, podría establecer un conjunto de políticas públicas que motiven a ambos sectores empresariales a unirse por objetivos en común. Las políticas actuales como las referentes al anticipo al impuesto a la renta, impuesto a la salida de divisas, impuestos a las importaciones de vehículos, impuestos aduaneros a la entrada y salida de varios tipos de mercadería, el spread bancario de las entidades financieras del Ecuador, entre otras, son un limitante más para la expansión.

Cuan beneficioso y cuántos motivos podrían hallar las empresas de los sectores productivos y de la distribución y comercialización si el Gobierno, en pro de promover el desarrollo industrial y el crecimiento de las PYME de la industria alimenticia ecuatoriana, desarrollara un programa para las empresas que constituyan alianzas estratégicas como la que se describe en el presente capítulo del documento, de tal forma que otorgara ciertos beneficios que sean atractivos para ambos sectores empresariales y que incluso motivara a la instalación de empresas más grandes de distribución con capitales extranjeros o

diera facilidades a las empresas de distribución para ampliar su flota sin pagar tantos impuestos.

La idea es hacer una propuesta en la que las empresas que constituyan las alianzas tengan los siguientes beneficios:

- No deberán pagar anticipos de impuesto a la renta.
- Se reduciría dos puntos porcentuales al cálculo del impuesto a la renta al final del ejercicio fiscal; es decir, los participantes de la alianza estratégica gravarían impuesto a la renta por el 20% de sus utilidades brutas del año fiscal. El valor del dos por ciento sobre las utilidades brutas debe reinvertirse en factores de la producción, de diferenciación, o activos que ayuden al crecimiento de las entidades, sujeto a auditoría.
- Las empresas internacionales que sean parte de dichas alianzas no pagarían impuesto a la salida de divisas.
- Las empresas de distribución y PYME que mantuvieran este tipo de alianzas estratégicas no pagarían aranceles por la importación de maquinaria y vehículos de trabajo como camiones.
- Que las empresas nacionales e internacionales del subsector G4711.01 y las nuevas PYME de los sectores C10 y C11 que accedan a formar parte de estas alianzas estratégicas no paguen impuesto a la renta durante los dos primeros años de ejercicio fiscal y no paguen impuestos a salida de divisas.
- Creando modalidades de crédito en la banca para PYME productoras y empresas dedicadas a la distribución, con una tasa de interés no muy alta y atractiva.

Finalmente, para poder otorgar estos beneficios, se debe tener clara la estructura de la alianza estratégica y las funciones de los aliados en un documento oficial, que permita establecer claramente si una alianza estratégica entre dos o más empresas aplica a los beneficios. Por otro lado, se debería establecer un tiempo mínimo de vigencia de la alianza estratégica que permita generar una expansión real y un crecimiento en ingresos y participación para la

PYME, así como una mayor generación de rentabilidad para las empresas dedicadas a la distribución en canales de consumo masivo.



## Capítulo Quinto

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

El 74% de PYME de los sectores C10 y C11, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito son empresas medianas por promedio de empleados en los últimos tres meses y rango de facturación promedio, mientras que el 39% de las empresas del subsector G4711.01, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito son pequeñas empresas por el promedio de empleados de los últimos 3 meses y su rango de facturación promedio.

81% de PYME de los sectores C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, cuentan con puntos de venta propios. Apenas el 47% han celebrado alianzas estratégicas con una o más empresas de distribución y apenas el 31% cuentan con flota propia.

El 70% de PYME de los sectores C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, concentran sus modelos de administración de la cadena de distribución en tres: Propios puntos de venta (30%), propios puntos de venta y alianzas estratégicas con una o más empresas de distribución (21%) y propios puntos de venta y flota propia (19%).

El 11% de PYME de los sectores C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, tienen el mejor promedio de número de provincias del Ecuador donde alcanzan distribución (de 11 a 16). Este 11% de empresas se concentran en los siguientes modelos de administración de la cadena de distribución: Puntos de venta propios + flota propia + alianzas con una o más empresas de distribución (16), alianzas estratégicas con una empresa de distribución (15) y flota propia (11). Es clave, que las PYME que constituyen la población estudiada, con mayor promedio de número de provincias del Ecuador con distribución son parte de alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la distribución.

El 64% de los socios estratégicos de PYME del sector C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, son grandes y pequeñas empresas, según número promedio de empleados y facturación promedio.

Existen cuatro beneficios con más frecuencia de ocurrencia en PYME que han celebrado alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la distribución: Incremento de cobertura en número de puntos de venta (26%), incremento de participación de mercado (19%), mejor servicio al cliente (10%) y mejores negociaciones con grandes autoservicios (10%). Estos tres puntos constituyen fortalezas claves para el crecimiento de la PYME de la población estudiada.

Existen dos debilidades o resultados negativos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia, en PYME de los sectores C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que manejan alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la distribución: devolución de productos caducados por baja rotación (20%) y falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento de ventas (16%).

En cuanto a la primera debilidad: Devolución de productos caducados por baja rotación, se puede concluir, que pueden existir problemas de ejecución en el punto de venta para la rotación del producto, diseño del producto inadecuado para necesidades de mercados masivos diferenciados, falta de herramientas de trade marketing para generar rotación en el punto de venta o falta de una estrategia sólida de marketing para comunicar y hacer conocer marca y producto al consumidor o generar prueba de producto.

En cuanto a la debilidad de falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento en ventas se puede atribuir a una mala planificación estratégica o mal establecimiento de objetivos. También puede ser consecuencia de un mal seguimiento de indicadores claves de gestión y generación de planes de acción para encaminar a las partes de la alianza estratégica al cumplimiento de objetivos.

Las empresas grandes del sector G4711.01 tienen un promedio de número de puntos con distribución cerca de los 1.820 y tienen una diferencia abismal en este indicador clave con las otras clases de empresas por su tamaño. También las empresas grandes son las que mejor promedio de número de provincias del Ecuador con distribución tienen (12).

Apenas el 17% de la población del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, son parte de alianzas estratégicas con empresas de los sectores C10 y C11 para la distribución de productos de alimentos y bebidas, mientras que el 30% de las empresas grandes y medianas del subsector G4711.01 están involucradas en dichas alianzas estratégicas y el 50% de empresas con distribución entre 100 -10.000 puntos cuentan son parte de una alianza estratégica.

El 62% de los aliados del 17% de la población de empresas del subsector G4711.01 son empresas grandes y medianas.

Los tres beneficios para las empresas del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con más probabilidad de ocurrencia son: Rentabilidad adicional (23%), mayor facilidad para incrementar cobertura en número de puntos de venta (19%) y experiencia en manejo de diferentes categorías.

Para una PYME es menor el costo de oportunidad de sacrificar margen en sus productos, que invertir en una flota propia para realizar cobertura de todos los canales de distribución; es decir, el invertir en una flota propia se convierte en un Trade off porque la recuperación de la inversión se da en dos años, en el mejor de los casos y se suman gastos anuales adicionales como la depreciación y mantenimiento.

Es un beneficio para la PYME constituir la alianza estratégica si el costo por Km. y Ton. es menor o igual al estándar de 0,069 USD, porque de lo contrario sería más conveniente la subcontratación del proceso de distribución con una empresa especializada. También es clave, que es más conveniente la alianza estratégica para una PYME que tiene productos con precios bajos donde el costo de distribución tiene un peso más importante.

Se propone una alianza estratégica entre una PYME del sector C10 o C11, dedicada a la manufactura de alimentos y bebidas, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito y una o varias empresas del subsector G4711.01, dedicadas a la venta de productos para necesidades básicas, tabaco y alimentos en tiendas; en la cual cada uno de los actores de la alianza estratégica se enfocarán en el eslabón de la cadena de valor que es su mayor fortaleza, ambas en busca de objetivos en común. Esta alianza generará ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas que se generan con la alianza estratégica, a favor de las PYME son: Mayor cobertura de puntos de venta, porque los productos de la PYME llegarán a puntos de venta y canales de distribución donde, en algunos casos serán la única opción de compra por la dificultad y costo que representa una cobertura amplia. Esto se traduce en una orientación estratégica hacia una ventaja por enfoque. Por otro lado, las economías de escala que logran las PYME al generarse un incremento en ventas y mayor utilización de la capacidad de producción que derivan en menor costo fijo unitario; constituye una ventaja competitiva con enfoque de liderazgo en costos, lo que permite manejar los precios más competitivos. La parte que hace inimitable el alcance de estos resultados es en sí el adecuado funcionamiento de la alianza estratégica, al ser este proceso en sí un proceso de interrelación empresarial complejo que toma su tiempo y es difícil afianzar.

La alianza estratégica consiste en que la PYME se apoya en la capacidad instalada de distribución de la empresa del subsector G4711.01 para llegar a más cantidad de canales y a canales complicados en cuanto a su poder de negociación, con sus productos. También, la empresa de distribución se beneficia de hacer más productiva su estructura actual y generar más rentabilidad por la comercialización del producto. Por otro lado, la PYME es responsable de generar una estrategia de marketing y trade marketing sólidas para lograr conocimiento de producto, marca y prueba de producto.

La alianza estratégica hará más compleja la cadena de distribución ya que constituirá una cadena de entre 2 a 4 intermediarios en búsqueda de una distribución intensiva con mayor cobertura de puntos de venta y territorios.

La alianza estratégica propuesta generará un mayor desarrollo de la industria manufacturera alimenticia ecuatoriana a través de la expansión de canales de distribución y mercados; y mayor productividad y rentabilidad en las empresas dedicadas a la distribución.

Las claves importantes para el funcionamiento de la alianza estratégica y para que la misma se constituya en ventaja competitiva para ambas partes, son: Buena relación entre las direcciones de ambas empresas, seguimiento de indicadores que puedan afectar al cumplimiento de objetivos periódicamente y generación de planes de acción oportunos en caso de necesitarlo, establecimiento claro de responsabilidades dentro de la alianza de cada una de las partes.

El Gobierno debe proponer políticas públicas y beneficios que motiven a las empresas a generar este tipo de alianzas estratégicas en pro del desarrollo de la industria manufacturera ecuatoriana. Los incentivos deben estar relacionados con disminución de pagos en impuestos o aranceles a la importación que motiven a las empresas de ambos sectores a aliarse e incluso a empresas internacionales a establecer operaciones en Ecuador.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a las PYME de los sectores C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que busquen constituir alianzas estratégicas con empresas grandes y medianas dedicadas a la distribución, que generen un incremento en la participación de mercado y mayor cobertura en número de puntos de venta. Por otro lado, se recomienda a las empresas del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito que generen alianzas estratégicas con PYME de los sectores C10 y C11, con el fin de incrementar su rentabilidad y facilidad para incrementar su cobertura en número de puntos de venta.

Se recomienda que se establezca un proceso adecuado de planificación estratégica y una metodología adecuada para el establecimiento de objetivos de venta comunes para las alianzas estratégicas entre las dos poblaciones

estudiadas en el presente documento, de tal forma que sean eficaces y constituyan una ventaja competitiva para ambas empresas.

Se recomienda que se trabaje en cuanto a estrategias, tácticas y material de trade marketing, comunicación y marketing, que generen mayor rotación de productos en diferentes mercados de consumo masivo del Ecuador. También se recomienda invertir en capacitación al personal de las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo en acciones efectivas para generar rotación de productos.

Se recomienda al Gobierno ecuatoriano que genere políticas públicas o beneficios relacionados a reducción de impuestos para fomentar este tipo de alianzas estratégicas como: reducir impuesto a la renta, eliminar anticipo de impuesto a la renta y aranceles de importación de maquinaria y vehículos de trabajo como camiones para fomentar un verdadero cambio de la matriz productiva.

Se recomienda al Gobierno establecer claramente las condiciones de las alianzas estratégicas para poder determinar a cuáles se otorgará los beneficios.

Se recomienda al Gobierno ecuatoriano que genere propuestas que atraigan capital extranjero para montar nuevas empresas de distribución que ayuden a expandir las fronteras, mercados y participación de las empresas manufactureras de alimentos y bebidas del Ecuador.

## 6. Bibliografía

- Aguilar, Sarai. "Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud": p 336. Tabasco: Salud en Tabasco (Secretaría de Salud del Estado de Tabasco), 2005.
- Barney, J. B. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage". Segunda edición: pp 159-172. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Bedford Russell. "Boletín No. 12 Diciembre 2010": pp 1-2. Guayaquil: Bedford Russell, 2010.
- Cabrerizo, Montserrat. "Políticas de Marketing": p 108. Madrid: Marcombo S.A, 2015.
- Corporación Financiera Nacional del Ecuador, Subgerencia de Análisis de la Informaci[on. "Ficha Sectorial de Transporte de Carga por Carretera": p 15. 2017. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/12/Ficha-Sectorial-Transporte-de-Carga-dic-2017.pdf> (accessed Diciembre 09, 2018).
- Coyle, John, John Langley, Robert Novack, y Brian Gibson. "Administración de la Cadena de Suministro": 373-382, 479-491, 494. Décima edición. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A., 2018.
- Ekos. "Las pymes, un segmento estratégico para Ecuador": 1. Quito: Ekos (Ekos), 2012.
- Ekos y Unidad de Investigación Económica y de Mercado UIEM. "PYMES Contribución Clave en la Economía": 28-30. Quito: Ekos (Ekos), 2014.
- Galbraith, J.R. "Strategy and Organization Planning": 315-324. Segunda edición. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Gitman, Larry, y Carl Mc Daniel. "El Futuro de los Negocios": 350, 404 -416. México D.F.: International Thomson Editores S.A., 2001.
- Grant, R.M. "The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation": 114-135. California: California Management Review, 1991.
- Hamermesh, R.G. "Making Strategy Work": 14. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- Hedley, B. "Strategy and Business Portfolio": 12-14. New York: Long Range Planning, 1977.
- INEC. "Censo Nacional Económico (CENEC) Fase 2 Encuesta Exhaustiva": 1-25. Quito: INEC, 2011.
- INEC. "Encuesta Industriales": 1-25. Quito: INEC, 2015.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. "Clasificación Nacional de Actividades Económicas": 25-33. Quito: INEC, 2012.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, Ibáñez Cámara, y Roche Cruz. "Marketing": 421-451. Décima edición. Madrid: Pearson Educación S.A., 2004.
- Kotler, Philip, y Kevin Lane. "Dirección de Marketing" :320,467-497, 616 -628. México D.F.: Pearson Educación, 2006.
- Lamb, Charles, Hair Joseph, y McDaniel Carl. "Marketing": 209-224. México D.F.: Cengage Learning, 2014.
- Malhotra, Naresh. "Investigación de Mercados": 332-361. Quinta edición. México D.F.: Pearson Educación, 2008.
- Porter, Michael. "Competitive Strategy: Techniques for Analyxing Industries and Competitors": 2. New York: New York Free Press, 1980.
- Porter, Michael. "Harvard Business Review": 1-18. New York. file:///C:/Users/JOS%C3%89%20LUIS/Downloads/Porter-Qu%C3%A9%20es%20la%20estrategia-HBR-12-2011.pdf (último acceso: 18 de Marzo de 2018), 1996.
- Ragan, Michael, y Yoshino & Srinivasa. "Strategic Alliances": 1-259. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.
- Revista Retailing. "Trade Marketing": 1. Colombia. HYPERLINK "<http://wordpress.org/>" \o "Semantic Personal Publishing Platform" WordPress and HYPERLINK "<http://wpthemes.co.nz/>" WPTThemes.co.nz , 2013.
- Thompson, Arthur, John Gamble, Margaret Peteraf, y A. Stickland. "Administración Estratégica": 151-156. México D.F.: *McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.*, 2015.
- Wheelen, Thomas, y David Hunger. "Administración Estratégica y Política de Negocios": 106-109. México D.F.: *Pearson Educación*, 2007.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo1

#### Listado PYME manufactureras C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) del Distrito Metropolitano de Quito

Expediente	RUC	Compañía	F. Constitución	Objeto Social
304	1790041883001	AROMCOLOR S.A.	28/05/1963	FABRICACION ELABORACION COMERCIO Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS QUIMICOS AROMATICOS ACEITES ESENCIAS
541	1790291413001	MOLINOS INGUEZA SA	23/12/1953	Se dedicará a la transformación industrial de granos y cereales, especialmente trigo con el objeto de producir harinas y derivados.
642	1790020762001	LA INDUSTRIA HARINERA S.A.	28/09/1938	Producción de Harina y subproductos de trigo y de otros cereales...
646	1790005186001	INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA	27/11/1959	Comprar y embotellar aguardiente, de los asociados o no, arrendatarios de las haciendas registradas en la empresa, alcohol, vinos y más conexos e industrializarlos...
7313	1790376397001	CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	01/08/1978	Fabricación, elaboración y distribución de chocolates...
8157	0590036951001	PARMALAT DEL ECUADOR S.A.	30/06/1982	Elaboración, recolección, pasteurización, producción, comercialización, importación y exportación de toda clase de productos alimenticios, especialmente de derivados de leche, de frutas y de vegetales.
10266	1790016781001	PANADERIA Y PASTELERIA ROYAL C.A.	18/02/1966	EL OBJETO DE LA COMPAÑÍA ES LA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PAN, PANECILLOS FRESCOS...
10408	1790044955001	FABRICA DE MAICENA IRIS CIA LTDA	03/06/1968	Ejercer la industria de elaboración de maicena y almidones en general, continuando con los mismos sistemas establecidos en la fábrica de maicena iris...
10596	1790093778001	DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA DILSA	12/11/1969	Elaboración, embotellamiento, importación, exportación y distribución de toda clase de vinos y licores en general, la realización de todos los actos comerciales.
10721	1790016749001	INDUSTRIAL DE GASEOSAS S.A.	10/07/1970	Art. 3- Elaboración, producción, procesamiento, embotellado, distribución y comercialización de todo tipo de bebidas...
10999	1790013782001	FABRICA BIOS CIA LTDA	31/08/1972	Fabricación de bombones, chocolates, caramelos y elaboración de cacao en polvo, de manera general

11462	1790356604001	EXTRACTOS ANDINOS CA	22/08/1973	PRODUCCIÓN, FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESENCIAS, CONCENTRADOS, SABORES, COLORANTES, LACAS, ETC..
11589	1790014800001	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA	21/04/1966	TODA CLASE DE NEGOCIOS COMERCIALES E INDUSTRIALES, INCLUSIVE LA IMPORTACION Y EXPORTACION DE ARTICULOS Y MERCANCIAS Y EL EJERCICIO DE AGENCIAS Y REPRESENTACIONES DE TODA CLASE, Y DENTRO DE SU GIRO PODRÁ CELEBRAR TODA CLASE DE ACTOS Y CONTRATOS CIVILES Y MERCANTILES PERMITIDOS POR LAS LEYES ECUATORIANAS, EN ESPECIAL LA COMPRA, VENTA E INDUSTRIALIZACIÓN DEL CAFÉ...
11953	1790139719001	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	15/03/1974	a) La importación, exportación, elaboración, producción, comercialización, distribución por mayor y menor de: productos de panadería, galletería y pastelería; productos alimenticios para consumo humano de todas las clases.
11979	1790142663001	AGROPESA, INDUSTRIA AGROPECUARIA ECUATORIANA SA	16/04/1974	Es la industria de cárnicos que comprende el desarrollo de las etapas de cría, engorde y faenamiento de ganado vacuno, ovino y porcino y de las fases de transporte y distribución a nivel nacional, comercialización interna y externa y procesamientos de carnes y subproductos cárnicos, comestibles y no comestibles, para consumo humano y/o animal.
12887	1890001935001	INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS SA	14/11/1970	(...): Uno (1). - Fermentación, Destilación, Rectificación, Refinación de: Frutas, Tubérculos, Cereales, Melaza, Hierbas, para obtener y vender: Aguardiente, Aguardiente Rectificado, Vino, Vinagre, Alcohol, Alcohol Etilico. Dos (2). - Industrializar, Procesar, añejar, vender, Bebidas Alcohólicas y no Alcohólicas permitidas por la Ley, con Materiales, Materias Primas Nacionales y/o Extranjeras y otros productos obtenidos con la mezcla de alcohol. - Tres (3).- Arrendar, Sub arrendar, dar servicio de lavado de botellas, (...)
14355	1790426173001	DISLUB C LTDA	08/11/1979	El comercio y distribución, importación y exportación de lubricantes, aditivos, grasas, piezas, partes, repuestos automotrices y todo lo relacionado con el mantenimiento de automotores; La producción, procesamiento y comercialización, importación y exportación de productos lecheros mediante su industrialización y de sus derivados lácteos...
14761	1790478068001	MAXIPAN S.A.	11/12/1980	Producción, elaboración, distribución, industrialización y comercialización de productos de panificación y elaborados de pastelería, galletería y confitería; Procesamiento, elaboración, envase, empaçado, embotellado, almacenamiento, conservación, distribución, industrialización y comercialización de alimentos y bebidas de consumo humano; Todo tipo de actividades mercantiles, industriales e intercambio comercial, tanto dentro como fuera del territorio nacional.....
15041	1790506886001	PRODUCTOS SCHULLO S.A.	16/07/1981	Es la producción de alimentos nutritivos y su comercialización en los mercados nacional e internacional.
16419	1790659488001	GALLETAS BROOME C LTDA	19/10/1984	ELABORACION Y PRODUCCION DE GALLETAS, HELADOS, CHOCOLATES, TORTAS, PASTELERIA EN GENERAL...

17888	1790842479001	FABRILACTEOS CIA. LTDA.	10/03/1988	Desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas; industrialización de productos lácteos y sus derivados, en todas sus fases y especialidades...
18010	1790862917001	INDUSTRIA DE CARAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	12/07/1988	A la fabricación o producción de caramelos y confites, así como a la comercialización de insumos, materia prima, subproductos y productos de esta línea.
18237	1790892875001	HELADERIAS COFRUNAT C.L.	20/01/1989	Producción elaboración industrialización envasado compra venta y distribución de helados
31106	0190123251001	INCREMAR C.L.	09/01/1990	LA PRODUCCION DE ALIMENTOS PARA EL CONSUMO HUMANO Y OTROS SIMILARES.
34701	1391715234001	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.	02/10/2001	La compañía tendrá por objeto las siguientes actividades: A) Industrialización y comercialización interna y externa de derivados de cacao, café, palma africana, caña de azúcar y demás especies agrícolas y forestales, etc..
45113	1790666468001	VIMIN VITAMINAS Y MINERALES CA	17/01/1985	La importación, exportación, fabricación y comercialización al por mayor y menor de productos farmacéuticos, agropecuarios, alimenticios y farmacoveterinarios, agrícolas y pecuarios.
45914	1790826171001	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.	27/10/1987	Elaborar pan y pastelería en general, así como galletas, helados
46502	1790982076001	INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA	06/10/1989	La preparación, elaboración y comercialización de toda clase de vinos, licores, jugos, refrescos y más bebidas complementarias, colas, agua gasificada y purificada de mesa, etcétera. -...
47435	1791227433001	ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	14/05/1992	Producción, procesamiento, embasamiento, comercialización y exportación de productos agrícolas y hortícolas destinados al consumo humano, y de toda clase de productos alimenticios y lácteos...
48974	1791291522001	BAKELSECUADOR S.A.	26/04/1995	ELABORACION IMPORTACION COMERCIALIZACION EN EL MERCADO INTERNO Y EXPORTACION DE PAN PASTELERIA ETC
49102	1791295161001	ALIMENTOS DEL HUERTO S.A. HUERTOSA	07/07/1995	ELABORACION, PRODUCCION, PREPARACION, VENTA Y EXPENDIO DE TODO TIPO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.
51521	1791250443001	PRODUCTOS LOJAN CIA. LTDA.	08/06/1993	ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA EL CONSUMO HUMANO, DERIVADOS DEL MAIZ Y EL TRIGO.
53452	1791313305001	ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	26/03/1996	FABRICACION DE CARAMELOS, CONFITES, CHOCOLATES, GALLETAS Y SU POSTERIOR COMERCIALIZACION
53459	1791314085001	COMERCIALIZADORA Y SERVICIOS BODSTROM CIA. LTDA.	14/05/1996	Compra, venta, importación, exportación, representación, consignación, distribución y almacenamiento, de alimentos para consumo humano en general, art. de limpieza, electrodomésticos, etc.
60418	1792255333001	PROESEMICA CIA. LTDA.	31/05/2010	a) La realización de actividades de procesamiento de alimentos y su comercialización tanto en el mercado interno como en el exterior; b) La promoción de negocios de importación, exportación, comercialización, distribución y venta de estos productos a través de la instalación de sucursales, agencias y representaciones, tanto en el país como en el extranjero...

61645	1792265819001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS INALPROCES S.A.	19/07/2010	Procesamiento industrial de toda clase de alimentos para consumo humano, así como importar, exportar, comprar, vender maquinaria para elaborar o procesar alimentos en general, dar servicio de asesoría técnica sobre máquinas y/o equipos representados, instalar plantas industriales y procesadoras de alimentos, comprar o vender inmuebles para tales efectos, prestar servicios de maquila en el procesamiento de alimentos, representar comercialmente productos alimenticios y no alimenticios importados.
62376	1792270456001	LUCIA VINUEZA CIA. LTDA.	01/09/2010	SERVICIOS DE RESTAURANTE, REFRESCOS, CAFETERIA, LICORES, BAR, CONFITERIAS, HOSTERIAS, COMPLEJOS HOTELEROS RECREATIVOS.
64190	1792285178001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	16/11/2010	a) Producción, comercialización y venta de todo tipo de productos alimenticios, en cualquier estado de la cadena de producción en que se encuentre; b) La importación de cualquier insumo necesario para la producción de sus productos.
64383	1792286905001	ALESFEQUADOR CIA. LTDA.	24/11/2010	Elaboración, fabricación, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios elaborados o semielaborados especialmente en la rama de pastelería y panadería, incluidas publicaciones, revistas, recetarios, literatura, etcétera.
85686	1791355792001	INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S.A.	31/10/1997	FABRICACION DISTRIBUCION MERCADEO Y COMERCIALIZACION DE BEBIDAS ALCOHOLICAS EN GENERAL...
86123	1791400909001	SPA SOLO PURA AGUA S.A. SUAGUA	13/05/1998	Industrialización procesamiento y embotellamiento de toda clase de aguas naturales.
87140	1791410653001	MARCSEAL S.A.	23/12/1998	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, SUS COMPONENTES, SERVICIOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS
87379	1791413032001	SANDANIEL EXTRACTORA SAN DANIEL CIA. LTDA.	09/03/1999	PRODUCCION Y REFINACION DE ACEITE ROJO DE PALMA Y SU COMERCIALIZACION TANTO VEGETAL SIN REFINAR EN EL PAIS COMO EN EL EXTERIOR
87729	1791433432001	COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CIA. LTDA.	02/06/1999	PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE PASABOCAS O BOCADITOS DE MAIZ, DE PAPA, DE SOYA...
89040	1791712242001	POPIS CIA. LTDA.	08/05/2000	Elaboración de productos comestibles como papas fritas, maní de dulce, maní de sal, chifles, nueces fritas, aceites, mayonesas, productos de galletería...etc.
89555	1791739752001	SYLVERMIEL S. A.	21/08/2000	Fabricación elaboración comercialización de confitería en general dulces caramelos helados chocolates etc.
89874	1791752481001	CHEVAL DE SEMILLY CIA. LTDA	02/10/2000	El objeto de la compañía es la producción, comercialización interna y externa de productos alimenticios para animales; la promoción y explotación de artículos y material veterinario. Prestar el servicio de transporte a sus clientes movilizándolo en sus vehículos la materia prima, insumos, productos terminados que en ella se elaboran para beneficio de la empresa y los consumidores...
90055	1791753216001	ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ECUABIOMIX S. A.	27/11/2000	Pre-elaboración, elaboración, producción, comercialización, distribución, importación, exportación de alimentos balanceados para toda especie animal.
91496	1791800486001	OLEAGINOSAS DEL CASTILLO OLEOCASTILLO S.A.	25/07/2001	Cultivo procesamiento extracción y comercialización de palma aceitera...
91952	1791810902001	LICORES MENA	15/11/2001	Fabricación, comercialización y venta de licores y

		LICOMENA CIA. LTDA		vinos, comercialización de materia prima e insumos como botellas tapas y esencias, etc. Podrá dedicarse a la importación de productos y materia afines con su objeto social.
92824	1791831578001	INDUSTRIAL PRODEMESA CIA. LTDA.	26/04/2002	Transformación industrial de granos y cereales, con el objeto de producir harinas desechos y subproductos, la industrialización y comercialización de harinas fraccionadas...
93283	1791842413001	MATADERO Y CARNES FRIAS MACAFRI CIA. LTDA	29/07/2002	Crianza, producción, faenamiento, distribución, comercialización, industrialización, importación y exportación de: animales vivos, productos y subproductos.
94034	1791863747001	INFINITY BUSINESS S.A.	13/01/2003	Elaboración, procesamiento, compra, venta, distribución, comercialización, importación, exportación de todo tipo de productos alimenticios...etc.
136989	1792299195001	OLEAGINOSAS DEL PUERTO OLIPUERTO S.A.	09/02/2011	Realizar todas las actividades relacionadas con el cultivo de oleaginosas, la extracción de aceites y sus derivados y el procesamiento posterior de dichos productos, su distribución, comercialización y exportación.
139386	1792318335001	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS PROCESSFOOD S.A.	29/04/2011	El objeto social de la compañía es la siembra, industrialización, producción, comercialización, exportación, importación y desarrollo de todo tipo de alimentos frescos, congelados e industrializados; Importación de aves, ganado porcino, bovino y ovino para pie de cría, importación de equipos y maquinaria para uso agrícola, pecuario y agroindustrial, comercialización y exportación de todo tipo de carnes; movilización y faenamiento de aves, ganado porcino, bovino y ovino.
139424	1792318777001	ELABORADORA DE CARNICOS EMBUTIDOS Y PASTELERIA S.A. ELACEP	22/06/2011	1) Elaboración, producción, creación fabricación, comercialización, venta y distribución al por mayor y menor de productos alimenticios, especialmente productos cárnicos, panadería, pastelería, embutidos, carnes procesadas, comida preparada, bocaditos, bebidas elaboradas y similares.; 2) La crianza, reproducción, desarrollo y comercialización de animales destinados al consumo humano, tales como ganado bovino, porcino, avícola, y cualquier otro animal destinado para el consumo humano.
139538	1792320127001	CARNICERIA EL CORDOBES CARCOR CIA. LTDA.	28/06/2011	La compañía tendrá por objeto dedicarse en la forma más amplia a la elaboración, procesamiento, comercialización, distribución, representación, importación y exportación de toda clase de productos cárnicos y derivados de estos. - Podrá también realizar labores de producción, procesamiento, comercialización, distribución, representación, importación y exportación de toda clase de productos alimenticios.
141186	1792332788001	EMPROFRUT EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS S.A.	24/08/2011	La compañía tendrá como objeto social, ya sea por cuenta propia o asociado con terceros el siguiente: Uno) El procesamiento de frutas y todo tipo de alimentos y bebidas; Dos) La comercialización, distribución, compra, venta, importación, exportación, producción de pulpa de fruta y todo tipo de alimentos y bebidas; etc. ....
143396	1792348706001	CORPORACION ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CORPABE S.A.	08/12/2011	Procesamiento industrial de todo tipo de alimentos, lácteos y bebidas para seres vivos y sus derivados, en cualquiera de sus formas

143473	1792351081001	LAS QUESADILLAS DE SAN JUAN COBO QUINTANA CIA. LTDA.	19/12/2011	La elaboración y el comercio al por mayor y menor de Quesadillas, así como también la elaboración de pan y/o panes especiales y de un sin fin de dulces producidos por una panadería-pastelería.
143806	1792353041001	PANIFICADORA RELAMPAGO IPSANFER CIA. LTDA.	14/12/2011	La compañía tiene como objeto social la preparación y venta de alimentos, especialmente de panificación, pastelería, y afines; para lo cual, la compañía podrá actuar por sí misma o como intermediaria, licenciataria y/o franquiciante.
144669	0992748680001	RIKOCOM ALIMENTOS S.A.	01/02/2012	Fabricación, creación, procesamiento, almacenamiento de toda clase de alimento para el consumo humano.
147512	1792378699001	CROSTYBAL CIA. LTDA.	29/05/2012	La elaboración artesanal y venta de alimentos naturales y orgánicos para consumo humano, así como la comercialización de artículos de fabricación nacional o extranjera para su preparación...
148205	1792384524001	PRODUCTORA DE ALIMENTOS PRODUAL S.A.	20/06/2012	La compañía tiene como objeto social la adquisición, producción, procesamiento, industrialización, conservación distribución, suministro, consignación y venta, tanto en el mercado nacional como a la exportación de toda clase de productos alimenticios de cualquier tipo, tanto para consumo humano como animal...
150448	1791899695001	INPERGLEN S. A.	14/07/2003	La extracción, control, producción, industrialización, envase, distribución y venta tanto interna como externa de helados, frutas, extractos de frutas, preservantes, productos lácteos y sus derivados. Prestar a favor de terceros toda clase de servicios administrativos relacionados con la exportación e importación de toda clase de productos y en general brindar a favor de terceros.
150639	1791904591001	MIDGO CIA. LTDA	23/10/2003	Producción, elaboración, comercio nacional e internacional y provisión de bienes, servicios e insumos producidos, procesados y/o comercializados en el Ecuador de cualquier tipo.
151036	1791915372001	FIGOSWEET CIA. LTDA	26/01/2004	ARTÍCULO CUARTO. - OBJETO SOCIAL. a) Producción, industrialización de alimentos en general. - La compañía se dedicará a la producción, industrialización y transformación de alimentos.
151097	1791916735001	MONTANA ECUADOR MONTANEC SOCIEDAD ANÓNIMA	19/01/2004	La fabricación, comercialización, distribución, importación, exportación de esencias, colorantes saborizantes, fragancias preservantes y todo tipo de aditivos para productos ... b) La fabricación y comercialización de productos relativos a la salud ambiental, como insecticidas, raticidas y productos para el control de plagas.
152400	1791968891001	ECUADPREMEX S.A.	09/12/2004	a) La elaboración y mercadeo de insumos pecuarios, la importación de materias primas para alimentación de animales y la importación de equipos avícolas.
152880	1791971337001	SOL DEL ECUADOR MERPITEJ CIA. LTDA.	11/01/2005	Mediar en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte sean estos locales nacionales o internacionales
152889	1791972430001	AGROMIXTOS CIA. LTDA.	04/01/2005	Compraventa de materias primas, importación y exportación, elaboraciones, manufactura, distribución y comercialización de elaborados farmacéuticos y bioquímicos (vacunas).

152910	1791972244001	ECUABARE S.A.	10/01/2005	Realizar el diseño, planificación, instalación, arrendamiento, concesión, franquicia, operación, explotación y administración de todo tipo de establecimientos de alimentos y bebidas, restaurantes, cafeterías, grilles. Prestar servicios de asesoría soporte administración explotación en los campos turístico hotelero, etc.
153837	1791996941001	INDUFRICT COMPANY S.A.	23/06/2005	La comercialización y procesamiento industrial de alimentos; se dedicará a prestar servicios de asesoramiento y asistencia técnica en la materia; comercial, técnica, social, que incluirá en todos los ámbitos tanto a personas naturales como jurídicas o públicas, sean todos estos servicios brindados en forma directa o a través de personal calificado.
154012	1791997794001	LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM	24/05/2005	El embotellamiento, elaboración, importación, exportación y comercialización de toda clase de licores, vinos, bebidas a base de jugos de frutas, vinagre.
154342	1792005809001	K.R.K. CAFFETO ECUADOR CIA. LTDA.	22/09/2005	Producción, elaboración, procesamiento, venta, comercialización, compra, exportación, importación de productos alimenticios especializados, para heladería, pastelería, cafetera, galletería, panadería, confitería, repostería, conservas, etc.
154911	1792018641001	AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL ALPENSWISS S.A.	13/01/2006	Actividades ganaderas y agroindustriales, para lo cual podrá comprar y vender ganado al por mayor y menor, vacuno, porcino, lanar, entre otros...etc. pudiendo desarrollar productos elaborados y semielaborados, industrializar los mismos y comercializarlos en el ámbito nacional e internacional.
157015	1792065585001	OLYMPIC JUICE OLYJUICE CIA. LTDA.	14/12/2006	Producción, distribución y comercialización en general de toda clase de bebidas de consumo humano.
157325	1792075831001	DISTRIBUIDORA LATINA S.A. DISLATINA	18/01/2007	Embotellamiento, elaboración, importación, exportación, comercialización de productos alcohólicos y sus derivados. Fabricación, industrialización, importación, exportación y comercialización de toda clase de conservas, salsas, mermeladas jugos, gaseosas agua, cerveza, etc.
157605	1792080657001	CHOCONO S.A.	13/04/2007	FABRICACION, ELABORACION, IMPORTACION, EXPORTACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO HUMANO.
157834	1792082897001	HEALTHY FOOD MARCALMAN ECUADOR S.A.	27/04/2007	a) Extracción de pulpa de frutas.....; b) Elaboración de dulces, mermeladas, siropes, jugos, conservas, de todo tipo de frutas; así como de alimentos en general.....; c) Importación y exportación de todo tipo de productos alimenticios, sean estos en conservas, enlatados, deshidratados, entre otros.....; d) Comercialización, distribución, importación y exportación de bienes de consumo, como alimentos, vestidos, menaje, sabores, fragancias y en general todo tipo de bienes muebles permitidos por el comercio.
158013	1792087589001	PANDEBONO ECUADOR PANBOEC CIA. LTDA.	29/05/2007	La preparación de productos derivados de harina para el consumo humano pudiendo realizar la comercialización de los mismos manera directa o a través de terceros.

159348	1792121639001	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION BASTIDAS CARRERA S.A.	28/01/2008	a) Fabricación, compra, venta, importación, exportación, distribución, asistencia técnica, asesoría tecnológica de productos alimenticios para todo tipo de animales. a) La crianza, producción, incubación, faenamamiento y comercialización de todo tipo de animales, sea del sector avícola, bovino, caballar, apicultura o animales del mar, para la posterior comercialización. c) Estará en la capacidad de comercializar comida, sea cruda o preparada a través de restaurantes y centros de comida rápida.
159519	1792129745001	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.	02/04/2008	Fabricación, industrialización, producción, distribución, comercialización al por mayor y menor de productos alimenticios tales como toda clase de pan, tortas, pastas y demás productos de panadería y pastelería.
159573	1792144396001	TEOCHA CHOCOLATERIE CIA. LTDA.	16/06/2008	Fabricación, elaboración, importación exportación y venta al por mayor y menor de todo tipo de chocolates, confites, dulces, mermeladas, galletas, helados, y demás productos alimenticios relacionados.
159925	1792133203001	ALIMENTOS BALANCEADOS AVIFORTE CIA. LTDA.	22/04/2008	Elaboración, comercialización, transformación industrialización compra, venta de insumos de balanceados para aves. Podrá dedicarse también al cultivo, siembra, producción, comercialización, importación y exportación de todo tipo de productos agrícolas, agroindustriales o agropecuarios.
161566	1792168740001	MEAD JOHNSON NUTRITION (ECUADOR) CIA. LTDA.	18/11/2008	Producción, venta, importación, exportación, distribución y mercadeo de productos de nutrición infantil. Asistencia técnica, asesoría, manejo, planificación e implementación de programas de nutrición y apoyo a la infancia.
161802	1792186420001	PASOLCUB PRODUCTOS ARTESANALES SOLIS CUBA CIA. LTDA.	12/12/2008	Elaboración, producción y comercialización, de productos naturales artesanales agrícolas diversos.
162481	1792195314001	METROSERVICIOS S.A.	15/05/2009	a) Elaboración y venta de todo tipo de especialidades gastronómicas, incluyendo productos elaborados por cuenta propia o de terceros, bebidas con o sin alcohol y cualquier otro artículo de carácter gastronómico. b) Los negocios relacionados con la instalación de restaurantes, delicatessen y cafeterías, tales como compra y venta de productos alimenticios, bebidas o contratación de servicios de catering entre otros para el cumplimiento de este objeto social.
162494	1792194997001	ALIMENTOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR S.A. EQUACONSERVAS	13/05/2009	Producción, elaboración de alimentos, en cualquier estado, natural, procesado, conservas, bebidas, especias. Comercialización y venta de los productos alimenticios, conservas, bebidas, especias. Compra, venta, exportación, importación de productos alimenticios, conservas, bebidas, especias. Adquisición, enajenación, arrendamiento de bienes muebles, inmuebles, propiedades agropecuarias, forestales, para la producción de alimentos.

162999	1792205565001	AGROSOLUTIONS CIA. LTDA.	22/06/2009	a) Procesar, acopiar, secar, , moler, empaçar, cocinar, pre cocer, cortar, despulpar, congelar, postcosecha, distribuir, producir, sembrar, cosechar, , viveros; comercializar, importar, exportar y entregar todo tipo de bienes y productos agrícolas, fertilizantes, semillas, agroquímicos, hortalizas, vegetales, cereales, granos, pastos, tubérculos, frutas y pecuarios, animales menores, animales mayores y sus respectivos productos finales.
163056	1792211751001	HAYFI S.A.	15/07/2009	Compra, venta, importación, exportación, industrialización, fabricación, distribución, comercialización por mayor y menor de todo tipo de embutidos, carne de res, cerdo, pollo, pavo, pescado, productos congelados, procesados, conservas, etc.
163582	1792217040001	ALIMENTOS TAWA S.A.	25/09/2009	a) Fabricación, industrialización, producción, distribución, comercialización al por mayor y menor de productos alimenticios perecibles y no perecibles, de consumo masivo y demás afines. b) La compañía podrá dedicarse a toda clase de actividades industriales y de manera especial a toda la fabricación, expendio, comercialización de productos alimenticios de toda índole, tales como gelatina, mayonesa, mermelada, salsas, condimentos, galletas, snacks, productos enlatados, productos empacados al frío, lácteos, quesos, mantequilla, cremas, margarinas, embutidos, dulces, etc. en general toda clase de productos alimenticios.
165413	1792407222001	OVEJA NEGRA OVEGRA CIA. LTDA.	25/10/2012	La comercialización, producción, distribución y venta de productos alimenticios aptos para el consumo humano, de manera especial aquellos elaborados a base carnes, pescados, mariscos y lácteos.
165562	1792407494001	ZAMICCO S.A.	29/10/2012	Embotellado de aguas minerales o de manantial, purificadas o artificiales y venta al por mayor y menor de bebidas no alcohólicas; Comercialización de alimentos preparados, ya sea mediante en local, o a domicilio y otros alternativos al área de comidas en general, para efectos la compañía podrá celebrar toda clase de actos y contratos también podrá llevar a cabo la importación, exportación y comercialización de productos del área de comidas.
166097	1792412722001	FERROGALARZA S.A.	29/11/2012	Importación, exportación, distribución, compra, venta, arrendamiento, comercialización, fabricación, elaboración, reparación y concesión de: toda clase de productos alimenticios; insumos o productos elaborados de origen agropecuario, avícola e industrial.
166372	1792416183001	RESMALDONADO CIA. LTDA.	14/12/2012	Elaborar y comerciar pastas alimentos y otras comidas o alimentos elaborados o semielaborados y explotar los negocios del ramo gastronómico.
166374	1792416000001	RESFLORESTA CIA. LTDA.	18/12/2012	Elaborar y comerciar pastas alimentos y otras comidas o alimentos elaborados o semielaborados y explotar los negocios del ramo gastronómico, tales como pizzerías o restaurantes, bar, despacho de bebidas alcohólicas y encasadas en general, cafetería y heladería.
174535	1792474752001	ECUATORIANA DE CONDIMENTOS Y ESPECIAS ECONESPECIAS CIA. LTDA.	07/11/2013	Se dedicará al procesamiento y comercialización de productos nacionales o extranjeros tales como: aliños, adobos, aderezos, condimentación, alimentación.

176479	0992855193001	ANATOT CIA.LTDA.	08/03/2014	Artículo Segundo: El objeto de la compañía es desempeñar todas las actividades a la producción y comercialización de todo tipo de ganado.
177812	1792501652001	CERVECERÍA SABAIBEER S.A.	28/04/2014	a) La elaboración, fabricación, distribución, almacenamiento, importación, exportación y comercialización de alimentos, maltas y bebidas, incluyendo bebidas alcohólicas; b) El alquiler, compra, venta, importación, exportación y comercialización de insumos necesarios para la elaboración y fabricación de productos alimenticios.
178266	1792505836001	ALIMENTOS DELLA NONNA ALIDENO SOCIEDAD ANONIMA	28/04/2014	La producción de alimentos, especialmente para el consumo humano y/o de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación, especialmente derivados de harina...
181047	1792535131001	CHOCOCYRIL CIA. LTDA.	07/08/2014	Elaboración, venta al público de productos de alta chocolatería, heladería, pastelería en general. Servicio de cafetería y expendio de alimentos y bebidas con servicio a la mesa, y en general todo lo relacionado con este tipo de servicio...
182345	1792541492001	HELADERIA HELADOS ESPI HEPI CIA.LTDA.	15/10/2014	Fabricación, elaboración, producción, almacenamiento, distribución, comercialización, industrialización, ventas al por mayor y menor de helados y sus derivados. También prestará servicios alimenticios y gastronómicos tales como restaurante, delicatessen, catering, banquetes, eventos sociales, té, venta de bebidas alcohólicas.
300572	1792554926001	NUTRIALBEX S.A.	19/01/2015	Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos, como perros, gatos, pájaros, peces, etcétera.
301365	1792581559001	NOVALIMENTOS CIA.LTDA.	08/05/2015	La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS; así como también podrá comprender las etapas o fases de PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, EXPORTACIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN, EXPLOTACIÓN, DISTRIBUCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, PROMOCIÓN, CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO, INTERMEDIACIÓN, INVERSIÓN, RECICLAJE, IMPORTACIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo, así como también la compañía se dedicará a actividades de restaurante.
701309	1792569826001	EADSALSAS C.A.	12/12/2014	Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza preparada, salsa de tomate, ají, salsa de soya, etcétera.

## 7.2. Anexo 2

**Listado empresas del subsector G4711.01 dedicadas a la venta a tiendas de productos de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, del Distrito Metropolitano de Quito**

Expediente	RUC	Compañía	F. Constitución	Objeto Social
384	1790016919001	CORPORACION FAVORITA C.A.	30/11/1957	La organización, instalación y administración de almacenes, mercados, supermercados y comercio en general, en los que se podrá expender, acondicionar, preparar, organizar la comercialización, distribución y venta de toda clase de mercaderías y artículos nacionales y extranjeros...
872	1790049795001	MODERNA ALIMENTOS S.A.	24/03/1956	...a) La elaboración, importación, exportación, distribución y comercialización de todo tipo de productos alimenticios y de bebidas, incluidas, pro no limitadas a, gaseosas, jugos, bebidas alcohólicas, cervezas, energizantes, etc., de consumo humano y animal en todas sus fases y estados. m) El diseño, financiamiento, construcción, operación y comercialización de generación de energía eléctrica.
1312	1792237637001	COMAPRIM COMERCIALIZACION DE MATERIAS PRIMAS CIA. LTDA.	23/02/2010	La compraventa al por mayor, al por menor de productos para la industria productiva en general, así como la comercialización y venta de alimentos sin procesar, semi-procesados o procesados.

1437	1792239370001	COMERCIALIZADORA BOLIVARIANA DE MERCADO COMBOLMERC CIA. LTDA.	02/02/2010	Importación, exportación, compra, venta, comercialización, distribución, producción y representación de: a) Todo tipo de materiales y productos de acabados para la construcción, material para ferretería, eléctrico, pinturas, solventes, pegamentos; b) Muebles de madera, de aluminio, ventanas, puertas; c) Objetos de decoración para interiores y exteriores; d) Todo tipo de cerámica; e) De toda clase de bienes o productos de uso y consumo humano y animal, ya sean elaborados, semielaborados o naturales, especies, alimentos balanceados, artículos de abarrotes en general.
1455	1790010945001	PROVEEDORA ECUATORIANA SA PROESA	17/07/1970	Es en lo comercial, la importación, distribución y venta de cigarrillos, bebidas, alimentos y todo tipo de productos de consumo o uso humano.
5172	1792239710001	TIECONE S.A.	05/03/2010	La compra, venta, comisión, distribución e importación de cualquier tipo de bienes muebles tales como: alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, enlatados, congelados, conservas.
10385	1790268705001	CORPORACIÓN CODAN CIA.LTDA.	07/02/1968	Celebrar contratos de comisión y agencia mercantil, con presentación o sin ella con casas comerciales e industriales especialmente con las establecidas en el Reino o Dinamarca.
14234	1790415783001	FREGI EXPORTACIONES IMPORTACIONES C LTDA	31/07/1979	Actividad comercial de importar y/o exportar productos agropecuarios, artesanales, insumos para la industria y/o agricultura, materiales de construcción, productos alimenticios, licores.
15917	1790599051001	PYDACO PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES COMERCIALES C LTDA	22/07/1983	a) Ejercer el comercio en los campos de la producción, transformación, comercialización, importación y exportación de toda clase de artículos de consumo masivo y de primera necesidad; e) La compraventa, corretaje, administración, permuta, agenciamiento, explotación, lotización, parcelación y anticresis de inmuebles.
15973	1790602885001	DISTRIBUIDORA ARGUELLO CAZAR C LTDA	11/08/1983	Compra y venta, exportación e importación de ropa confeccionada, artículos y enseres para el hogar.; Participará en la constitución y aumentos de capital en otras compañías y actuará como representante de compañías nacionales y extranjeras.
16139	1790628744001	JIMENEZ CABEZAS CIA LTDA	13/03/1984	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO DE PRIMERA NECESIDAD

16879	1790718077001	MAX TOMASELLI C LTDA	03/09/1985	El agenciamiento y representación comercial de casas nacionales y extranjeras, la importación y comercialización de artículos, instrumentos y equipos para laboratorios industriales, la importación y comercialización de insumos y materias primas para la industria alimenticia y para otras industrias y la exportación de productos ecuatorianos, particularmente lácteos y sus derivados.
17739	1790822451001	IMPRECEAR COMPANIA LIMITADA	24/09/1987	Compra, venta, importación, representación, comercialización y exportación de toda clase de artículos y accesorios para deportes, productos agroindustriales.
29761	1792273420001	ELFRUTON CIA. LTDA.	01/03/2010	A) La compra, venta, importación, exportación de productos de consumo masivo de primera necesidad. B) El desarrollo y explotación agropecuaria y forestal desde el cultivo y su extracción hasta su comercialización.
45395	1790726991001	FINDEX SA	08/01/1986	Es la fabricación, importación y exportación de productos químicos, petroquímicos, farmacéuticos, cosméticos, artículos de perfumería, cepillos dentales y pata la limpieza d uso doméstico.
47270	1791192761001	TRADINGCORP ECUATORIANA S.A.	20/02/1992	Producción, compraventa, exportación, importación, venta, distribución y representación de productos químicos, petroquímicos, maquinaria, equipos y herramientas, productos agroindustriales e industriales.
48837	1791287169001	CORPORACION DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. CORDIALSA	17/02/1995	LA EXPLOTACION DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN GENERAL Y LOS NEGOCIOS QUE SE RELACIONEN CON DICHA ACTIVIDAD.
49309	1791303008001	LUCYBACOF S.A.	19/09/1995	COMERCIALIZACION OPERACION VENTA DISTRIBUCION IMPORTACION Y EXPORTACION DE INSUMOS MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LACTEOS.
49832	1791323009001	COMPANIA FINIBUS S.A.	27/06/1996	SU ACTIVIDAD PREDOMINANTE ES LA COMPRA, VENTA, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y COMERCIO EN GENERAL DE TODO TIPO DE PRODUCTOS Y LA ASESORÍA EN MATERIA COMERCIAL, ECONÓMICA, JURÍDICA Y TÉCNICA A PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS.
53774	1791329082001	TRADECOZZ CIA. LTDA.	16/10/1996	La compra, venta, importación, exportación, distribución, representación, comercialización, de productos de consumo masivo, insumos alimenticios, productos agrícolas y ganaderos y sus derivados.

60367	1792255295001	MICATACE CIA. LTDA.	26/05/2010	La comercialización, distribución, entrega, representación y venta al por mayor y menor de todo tipo de alimento para consumo humano, sean estos naturales, elaborados o semi- elaborados.
61623	1792268141001	CALEDONIAN CORPORATION CIA. LTDA.	22/07/2010	Comprar, vender, exportar, importar, producir y realizar operaciones afines y complementarias a la gastronomía, servicios de comida y cualquier otra clase de producto alimenticio y bebidas alcohólicas, sea por su propia cuenta o asociada a otra empresa o de terceros independientes, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.
62924	1792275148001	COMMERCECAPITAL CIA. LTDA.	15/09/2010	4.1. Distribución, producción, compra y venta al por mayor y menor de todo tipo de productos diversos para el consumidor como: en las categorías de alimentos, librería y ferretería, cuidado personal, bebidas OTC, tecnologías, línea blanca y cosméticos; 4.2. Importación, exportación, de bienes y servicios relacionados con el objeto social.
63309	1792278325001	REPRESENTACIONES FIRENZE C.A. REPREFIRENZE	08/10/2010	Fabricación, representación, importación, exportación y comercialización de todo tipo de mercaderías, bienes muebles de lícito comercio, sean materias primas o bienes terminados, en especial bienes de carácter alimenticio procesados, sin procesar, empacados, sin empacar, productos agrícolas, fertilizantes, maquinarias.
64651	1792288703001	PROVEEDORA DEL VALLE SUPERMARCAS CIA. LTDA.	10/12/2010	a) A la importación, exportación, producción, distribución, comercialización, compraventa de productos alimenticios y sus derivados para el consumo humano y afines, productos vinculados a las industrias, harinera, Oleaginosas, textil, frigorífica, aviar, pesquera, alimenticia y otros en general, tanto en materias primas como procesados.
64673	1792289092001	COMERCIALIZADORA VALENCIA EBAN CIA. LTDA.	02/12/2010	a) A la compra, venta, comisión, consignación, comercialización, distribución, importación, exportación de toda clase de bienes como: productos textiles, ropa, prendas de vestir, telas, hilos, calzado, equipos, motores, herramientas, piezas, insumos.
85200	1791345347001	MEGAIMPORTACIONES S.A.	11/04/1997	REPRESENTACION DE EMPRESAS COMERCIALES, AEREAS, NAVIERAS E INDUSTRIALES DE CUALQUIER INDOLE. IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS, AGROQUÍMICOS, VETERINARIOS, ALIMENTOS Y ACCESORIOS PARA ANIMALES.
85376	1791352688001	QUALA ECUADOR S.A.	25/06/1997	A) PRODUCCION, EXPORTACION,

				COMERCIALIZACION, DISTRIBUCIÓN, VENTA EN GENERAL Y AL POR MAYOR E IMPORTACIÓN DE TODO TIPO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y REFRESCOS. B) LA COMERCIALIZACIÓN, IMPORTACIÓN, VENTA EN GENERAL Y AL POR MAYOR DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS.
85640	1791358333001	DISCOSTO S.A.	17/10/1997	LA COMERCIALIZACION, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y PRODUCCIÓN DE TODA CLASE DE INSUMOS, PRODUCTOS, SERVICIOS, MAQUINAS Y VEHICULOS.
86778	1791407008001	SURTIVENTAS S.A.	20/10/1998	La actividad de comercialización y exportación de comestibles, elaborados, empacados o no, aceites comestibles, toda clase de harinas, etc.
88369	1791704568001	AGHEMOR CIA. LTDA.	02/08/1999	La producción y comercialización de insumos agrícolas entre los cuales fungicidas, insecticidas, fertilizantes; y la producción y comercialización de: hortalizas, frutas, legumbres, tubérculos, plantas aromáticas y ornamentales.
89855	1791751914001	PRONACNOR CIA. LTDA	02/10/2000	A) IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN, EXPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS, AVES, MARISCOS, LICORES, CONSERVAS, PRODUCTOS NATURALES Y SINTÉTICOS, ELABORADOS Y SEMIELABORADOS, PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, ARTESANÍAS.
92399	1791821270001	CAZAHED CIA. LTDA.	17/01/2002	Elaboración, comercialización y distribución de productos procesados de toda clase de frutas.
93253	1791849353001	DISTRIBUIDORA JUMBO CENTER CIA. LTDA	16/07/2002	Producción, comercialización, distribución y venta de toda clase de artículos y productos, nacionales o extranjeros, de consumo masivo, tales como, entre otros, alimentos de aseo personal y del hogar; confitería, galletería, enlatados, licores.
93915	1791861027001	CIDIMPRO DEL ECUADOR S.A.	07/11/2002	Importación, exportación y distribución de alimentos, importación y exportación de toda clase de productos tradicionales o no, relacionados con su objeto social. Alquilar contenedores.
94314	1791870417001	INTERNATIONAL TRADING COMPANY OF ECUADOR I.T.C. ECUADOR S.A	28/02/2003	Importación, exportación y comercialización de productos alimenticios en general. Compra venta importación exportación y distribución al por mayor y menor de productos y servicios relacionados al área de telecomunicaciones.

94412	1791873823001	BBA ECUADOR S. A.	26/03/2003	A) compra, venta, comercialización, distribución, representación, promoción, Importación y exportación de todo tipo de bienes, insumos, materia prima, productos en general, tales como productos alimenticios, agrícolas, químicos, textiles, artesanales; equipos e instrumentos para la industria, mercaderías, partes, piezas, repuestos, tecnología, maquinarias, sistemas, entre otros; B) Arrendamiento de los bienes inmuebles de su propiedad; C) Podrá promover, invertir y constituir empresas de la misma índole o negocios afines....
106439	0992220929001	MEDEL S.A.	05/12/2001	ART 2 Se dedicará a la compraventa administración inversión y gravámenes de todo tipo de bienes inmuebles etc. etc.
139013	1792315212001	LOGIXTRADING CIA. LTDA.	30/05/2011	La compañía tiene por objeto la importación, exportación, producción, elaboración y comercialización de toda clase de productos, sean éstos elaborados, semielaborados o materia prima; dentro del campo agrícola, para el consumo humano, textil, artesanal e industrial.
140756	1792328845001	BISNESAVVE CIA. LTDA.	16/08/2011	1) Importación y exportación, compraventa de toda clase de mercaderías al por mayor y menor, 2) Transporte nacional e internacional de carga, aéreo, marítimo y terrestre a través de terceros; 3) Representaciones; para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá celebrar, todos los actos y contratos, civiles y mercantiles permitidos por las leyes ecuatorianas.
141361	1792333369001	ALPROECUA ALIMENTOS PROCESADOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	07/09/2011	La compañía tendrá como objeto social general la producción y procesamiento de alimentos, comercialización, distribución, ventas y exportación, importación y acopio de productos, asesoría técnica agrícola y pecuaria, elaboración de proyectos, y consultoría en ciencias económicas y agroproductivas.
141782	1792337348001	FHALCONFOOD GLOBASUPPLIES CIA. LTDA.	03/10/2011	La compañía tiene por objeto la comercialización, distribución al por mayor y menor, acopio, entrega a domicilio, importación, exportación, elaboración, empaque de productos alimenticios de todo tipo, perecibles y no perecibles y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
143502	1792356113001	APRONAVALLE Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	07/12/2011	La compra, venta, producción, elaboración, distribución, importación, exportación, y comercialización de productos alimenticios, sean esta materia prima, insumos, derivados, y otras actividades comerciales permitidas por la Ley en general.
146233	1792369150001	INTERCENELI CIA. LTDA.	12/03/2012	La importación, exportación, comercialización, distribución, etc., de bienes y servicios, de mercadería, muebles, enseres vehículos, libros, desde países extranjeros, así como productos nacionales, para su venta y comercialización en el territorio del Ecuador o en el extranjero...

147102	1792375398001	DISVENDING S.A.	11/05/2012	1) Explotación comercial, producción, procesamiento e industrialización de toda clase de alimentos frescos y congelados para el consumo humano y animal; 2) Ejercer el comercio al por mayor y al detal, de toda clase de alimentos y bebidas, así como de equipos para el expendio de alimentos y bebidas.
148200	1792383358001	ALNUSAN CIA. LTDA.	07/06/2012	El objeto de la compañía es la importación, exportación, compra, venta y comercialización al por mayor y menor de productos y artículos de bazar, perfumería, útiles escolares, de decoración, juguetes, electrodomésticos, máquinas, y equipos de oficina.
149017	1792388198001	ESTEBAN ESTRATEGIAS DE DISEÑO CIA. LTDA.	14/08/2012	La comercialización, distribución, importación y exportación de productos cosméticos, artículos de tocador, bisutería, regalos, confecciones, artículos y accesorios para la persona y el hogar.
150187	1791891325001	GEREST CIA. LTDA	30/07/2003	A la adecuación, establecimiento, conducción administración y gestión de toda clase de establecimientos de expendio de comida y todo lo referente al área alimenticia, etc.
150669	1791905156001	SUPPLY LOGISTIC SERVICES S.A.	30/10/2003	Comercialización de toda clase de suministros de oficina, artículos promocionales, material promocional y publicitario, comercialización de toda clase de productos de primera necesidad.
151163	1791919289001	VVK ALIMENTOS CIA. LTDA.	20/01/2004	La producción, importación, exportación, comercialización, compra, venta, elaboración, distribución, representación y comercio de toda clase de alimentos de consumo humano.
151739	1791935306001	DISPRONAGUER CIA. LTDA.	21/05/2004	Importación, exportación y distribución de toda clase de productos elaborados para el consumo alimenticio humano.
151948	1791941594001	SERVICIO A INDUSTRIA SERVINDINSA S.A.	28/06/2004	Importación, exportación, reexportación, comercialización, tercerización, adquisición, de todo tipo, clase y accesorios de seguridad especialmente la industrial.
152410	1791952804001	AGENCIA SPEEDMAIL CIA. LTDA.	03/08/2004	...d) Podrá dedicarse a la actividad mercantil como importación y exportación de alimentos, bebidas, insumos y/o productos agroindustriales, etc.
152465	1791955242001	MEGA PROVEEDORES PROVEABASTOS CIA. LTDA.	22/09/2004	a) La compra-venta, importación, exportación, representación, consignación, comercialización y distribución de alimentos para el consumo humano y animal, abarrotes en general, cigarrillos, tabacos, bebidas con alcohol y sin alcohol.
152658	1791961684001	GRUPO SUPERIOR S.A.	08/11/2004	Compra, venta, importación, exportación, permuta, arriendo, manejo, comercio, almacenamiento y distribución de toda clase de bienes muebles, insumos, productos alimenticios, equipos, mercancías, materias primas, efectos.

152886	1791971310001	DE LA CRUZ COMPAÑIA DE COMERCIO CIA. LTDA.	10/01/2005	La compañía tiene por objeto social principal la comercialización al por mayor y menor de productos de consumo masivo, para cuyo efecto se construirán sendos centros comerciales en los principales puntos a determinarse, para este efecto la compañía podrá comprar o arrendar bienes raíces.
153404	1791986741001	MACRISAVI CIA. LTDA.	28/04/2005	Servicios de venta al por mayor y menor de comidas preparadas en general, bebidas, gaseosas, alcohólicas y demás productos para el consumidor. Elaboración distribución y comercialización de alimentos.
153457	1791993411001	ALIMENTOS FORTIFICADOS FORTESAN CIA. LTDA.	02/06/2005	La producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación de todo tipo de alimentos aptos para el consumo humano y animal.
154679	1792012414001	EPICUREAN CIA. LTDA.	04/11/2005	Importación, el procesamiento, la comercialización y la exportación de productos alimenticios y de toda clase de bienes.
155035	1792029082001	PROABASTOS D.G. PROVEEDORA DANILO GUACHAMIN CIA. LTDA.	12/04/2006	A) DISTRIBUCION, COMERCIALIZACION, REPRESENTACION, IMPORTACION, EXPORTACION, COMPRAVENTA, AGENCIAMIENTO Y PROMOCION DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD.
155487	1792031869001	TECKNOLOGISTIC S.A.	21/04/2006	La compañía tiene como objeto: A) La producción en todas sus fases de alimentos para consumo. - B) El suministro, exportación, comercialización, distribución, representación, instalación, consignación, provisión, compra y venta al por mayor y menor de productos alimenticios y bienes relacionados con esta área, etc.
155704	1792036739001	DATUGOURMET CIA. LTDA.	24/05/2006	La importación y distribución dentro del país, de alimentos importados en general, destinados al consumo humano.
156811	1792060346001	MEGA SANTAMARIA S.A.	13/11/2006	a) La actividad mercantil en todos sus campos, b) El autoservicio, compra venta de mercadería en general al por mayor y menor, de abastos, perecibles, r) Producción y Elaboración de alimentos para su expendio.
156914	1792062845001	FRANKSTEIN S.A.	30/11/2006	Realizar actividades comerciales, permitidas por la ley, tales como comprar y vender bienes de consumo o bienes de capital; exportación e importación de dichos bienes. Podrá importar, exportar, reexportar, vender, comprar, adquirir, tener, transferir mercancías, artículos, maquinarias, equipos, productos en el comercio nacional e internacional.

157735	1792084989001	PRODUCTOS SAN JOSE PROSANJO CIA. LTDA.	28/03/2007	La elaboración, producción, comercialización, industrialización, compraventa, consignación, importación, exportación, representación de todo tipo de productos primarios, semielaborados y elaborados nacionales o extranjeros, de servicios o bienes, incluyéndose, pero no limitándose a productos alimenticios en general y productos de aseo personal y limpieza, así como productos derivados del papel.
158311	1792096081001	SISTEMAS Y SOLUCIONES ANDINAS ANDISISTEMS S.A.	28/06/2007	Operará y se dedicará a la importación, exportación, producción, fabricación, comercialización y distribución de programas y sistemas de tecnología, así como artículos, bienes y servicios, ya sea para uso o consumo personal, empresarial o industrial, funcionará como depósito aduanero industrial con la finalidad de fabricar y/o elaborar productos semielaborados o terminados destinados a la industria alimenticia, farmacéutica y otros.
159265	1792118956001	MAJANÉ CIA. LTDA.	18/10/2007	La producción, distribución, importación, exportación, exportación, comercialización, compra y venta de alimentos no procesados, semi-procesados y procesados, y de todo tipo de maquinarias relacionadas en este campo.
159447	1792123895001	SGAINNOVAR S.A.	22/02/2008	Análisis, diseño, desarrollo, comercialización nacional e internacional de todo tipo de productos comerciales, tanto tangibles como intangibles nacionales e internacionales. Importación y exportación, distribución, representación de productos tangibles como intangibles.
160662	1792180090001	ANIPROTEIN PROTEINA ANIMAL CIA. LTDA.	29/01/2009	Prestación de asesoría de mercado en todas sus fases, cultivo, propagación, siembra y explotación de productos agrícolas
160868	1792152372001	COMESTIBLES DEL PACIFICO COMESTIPAC S.A.	27/08/2008	Fabricación, producción, comercialización, provisión, suministro y distribución de productos alimenticios...etc.
162797	1792203678001	SERVIEMPAQ S.A.	26/05/2009	Uno. - A la producción, comercialización, distribución, importación y exportación de toda clase de carnes, pollos, lácteos, aceites, comestibles, verduras y hortalizas en estado natural y procesados y en general de todo tipo de alimentos y productos alimenticios. Dos. - A la representación de personas naturales y jurídicas, sean estas nacionales o extranjeras, que deseen comercializar sus productos en el Ecuador, así como a la exportación de tales productos que hayan ingresado al Ecuador, o que sean producidos en este país, hacia otros países.

163051	1792207479001	COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL	23/07/2009	Dirección, manejo, operación y administración de almacenes, tiendas y comisariatos, centros comerciales y otras modalidades de promoción y comercialización de ventas al detalle y por mayor, de todo tipo de productos y mercaderías...ARTÍCULO CINCO: La compañía tiene por objeto... la importación, representación, distribución, comercialización y , en general cualquier acto o contrato de adquisición y enajenación de bienes, equipos, vestuario y calzado, implementos, raciones de campaña, partes y piezas, equipos de intendencia especial y otros similares, relacionados o conexos;...o procedimientos civiles y mercantiles, permitidos por la Ley, para la promoción y comercialización y ventas (incluido importaciones y exportaciones) al detalle y por mayor de todo tipo de productos y mercaderías, como flores y plantas, forrajes, semillas, granos, animales vivos y sus productos, cueros, pieles, alimentos en general, aceites y grasas comestibles, azúcar y especias, frutas, verduras, cereales, huevos, confitería y panadería.
163180	1792209358001	DISTRIORIENTE ECUADOR CIA. LTDA.	21/08/2009	La importación, comercialización, representación, distribución, provisión, consignación, compra venta, al por mayor o menor de productos, equipos e insumos de uso humano o animal.
163206	1792210054001	IMPORTACION Y COMERCIO BUY LINK CIA. LTDA.	06/08/2009	Compra, venta, importación y exportación de mercaderías en general, por mayor y menor, ya sean estas nacionales, extranjeras y Servicios Relacionados, y establecer agencias y representaciones para la distribución de las mismas, pudiendo, al efecto, realizar cualquier negocio lícito y permitido por la Ley.
163224	1792210496001	COMERCIALIZACION DE BOTANAS COBOLYBA S.A.	26/08/2009	El objeto de la compañía es la prestación de servicios como: a) La producción, distribución y comercialización de comestibles; b) Importación, exportación de insumos, materia prima, todo tipo de productos comestibles.
163247	1792212081001	ANFAB NEW YORK CORPORATION	24/08/2009	Se dedicará única y exclusivamente a la prestación de todo tipo de servicios que sean lícitos y permitidos o no prohibidos por la Ley y que estén relacionados a la actividad de compras, consolidación y despacho de todo tipo de productos. En consecuencia, no se dedicará a las actividades al sistema financiero, ni a las constantes en la Ley de Mercado de Valores.
164471	1792237092001	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA VITAL CODVITAL CIA. LTDA.	24/11/2009	a) Preparar, distribuir, comercializar alimentos para consumo masivo b) La importación, exportación, producción, representación, distribución, comercialización, al por mayor o menor de toda clase de alimentos de consumo humano, nacionales o extranjeros en estado natural o industrializados, especialmente todo lo relacionado para el consumo de productos agrícolas.

164809	1792402417001	SALUREZA S.A.	25/09/2012	a) Distribución, comercialización, representación, importación, exportación y compraventa de: productos de consumo masivo, industrializados, agrícolas y agroindustriales; b) Distribución, comercialización, representación, importación, exportación y compraventa de sistemas para: purificación de agua, ahorro en el consumo de luz, agua y gas.
167141	1792416779001	CRISCOB IMPORTACIONES S.A.	12/01/2013	La importación, compra venta, comercialización, distribución al por mayor y menor de toda clase de artículos, accesorios, prendas de vestir y bazar.
168269	1792432618001	GLOBAL MORELOS CIA. LTDA.	06/03/2013	UNO) La compra, venta, producción, fabricación, elaboración, manufactura, transformación, comercialización, distribución, representación, importación, exportación de bienes tales como: químicos, farmacéuticos, productos de la industria textil y sus confecciones, cuero y sus confecciones, calzado, productos de la industria alimenticia, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos de la industria tabacalera, productos de la industria cosmética, bisutería, artículos de joyería.
170933	1792447178001	COMLAFSA S.A.	07/05/2013	a) Importación, exportación, compra, venta, distribución y comercialización de bienes muebles tales como productos alimenticios de consumo masivo, sean elaborados, semielaborados o en materia prima.
171278	1792448093001	SUPERMERCADOS VIRGEN DEL QUINCHE CIA LTDA QIVIMIR	12/07/2013	Establecimiento, operación, explotación, organización, instalación y administración de locales comerciales, autoservicios y supermercados de todo tipo.
172450	1792459362001	LOGISTICA EVEREST LOGIEVEREST S.A.	28/08/2013	PRESTAR SERVICIOS DE OPERACION LOGISTICA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, RECIBIR, ALMACENAR ADMINISTRAR, PRESERVAR, CUSTODIAR, MANEJAR, EMPACAR, REEMPACAR, DESPACHAR Y DISTRIBUIR PRODUCTOS IMPORTADOS ASI COMO AQUELLOS ELABORADOS Y/O COMERCIALIZADOS POR EMPRESAS NACIONALES Y/O EXTRANJERAS.
173901	1792468914001	PABYROS COMERCIALIZADORA CIA. LTDA.	23/10/2013	a) Fabricar, elaborar, fraccionar, envasar, comercializar, exportar, importar y distribuir toda clase de productos químicos, biológicos, farmacéuticos de uso humano y veterinario, dietéticos, alimenticios, cosméticos, productos de perfumería y tocador en general.
174595	1792478006001	PRODUCLAREB & SERVICES S.A.	12/08/2013	UNO) Compra, venta, comercialización, de productos agrícolas y productos alimenticios en general de toda clase. DOS) La compra, venta, importación, exportación y comercialización de todo tipo de bienes muebles de lícito comercio sean estos materia prima o productos terminados.
176502	1792493706001	ALIANZA MERCANTIL ARIAS ARGOTTI SOCIEDAD ANONIMA	30/01/2014	Importación y exportación de bienes primarios, semi industrializados, reindustrializados o terminados.

176662	1792493099001	FUSION LATINOAMERICA FUSLAT S.A.	18/03/2014	Dedicarse a la compra, venta, producción, importación, exportación, distribución, comercialización, transformación y desarrollo de: productos químicos, naturales y biológicos.
182257	1792542863001	GARCETASER S.A.	15/10/2014	a) Instalación, administración, distribución, venta y comercialización de productos alimenticios a granel y de primera necesidad, al por mayor y menor, así como la importación, exportación, compra, venta al por mayor o menor directa o por medio de terceros, distribución, fabricación, consignación, representación y comercialización de productos alimenticios y de primera necesidad.
182610	1792544572001	INHUIT S.A.	22/10/2014	La comercialización de productos alimenticios. Para la realización de su objeto, la compañía podrá hacerlo a través de terceros. Podrá ser representante de empresas relacionadas con su objeto social a nivel nacional e internacional.
183453	1792552427001	VENTAS AUTOMATIZADAS VENTIMATIC CIA.LTDA.	18/12/2014	La comercialización de productos alimenticios procesados a través de máquinas dispensadoras de los mismos, establecidas en lugares autorizados con observancia de las disposiciones y reglamentos establecidos por las autoridades competentes para la operación de dichas actividades.
300778	1792564115001	TORRES & GÓMEZ TIENDAEC CIA.LTDA.	24/02/2015	Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos (tienda de víveres) etcétera.
302489	1792618061001	VOICETEL S.A.	25/09/2015	La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de PRODUCCIÓN DE BIENES / SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN, ASESORAMIENTO, IMPORTACIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

302601	1792621488001	TIENDAS Y MICROMERCADOS ASOCIADOS ALLICOMPRO S.A.	08/10/2015	La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.
303092	1792642213001	CORPORACION ORINOQUIA C.A.	05/01/2016	La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de COMERCIALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.
304564	1792688795001	AKENÓ CIA.LTDA.	05/07/2016	La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de PRODUCCIÓN DE BIENES / SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, EXPORTACIÓN, INTERMEDIACIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.
305153	1792705703001	MULTIVENTAS2016 S.A.	03/10/2016	La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de PRODUCCIÓN DE BIENES / SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, EXPLOTACIÓN, DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN, INVERSIÓN, IMPORTACIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

305221	1792708451001	WOOW S.A.	13/10/2016	La compañía tendrá por objeto dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de PRODUCCIÓN DE BIENES / SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, EXPORTACIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN, EXPLOTACIÓN, DISTRIBUCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, PROMOCIÓN, CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO, INTERMEDIACIÓN, INVERSIÓN, CONSTRUCCIÓN, RECICLAJE, IMPORTACIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.
305341	1792712076001	D LOGIS CODILOGIS CIA.LTDA.	26/10/2016	La compañía tendrá por objeto dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.
306022	1792734266001	PUBLICIDAD Y LOGISTICA JATIVA REASCOS DEFAZ DJARE C.LTDA.	27/01/2017	La compañía tendrá por objeto dedicarse a las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIU: COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; así como también podrá comprender las etapas o fases de PRODUCCIÓN DE BIENES / SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, PROMOCIÓN, IMPORTACIÓN de la actividad antes mencionada. Para cumplir con el objeto social descrito en el presente Estatuto Social, la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las Leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.
701925	1792577896001	MORETA Y DUQUE MORETAYDUQUE CIA.LTDA.	09/02/2015	VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ETCÉTERA.
702475	1792584140001	COSMETICOS DEL ECUADOR COSMECMAC S.A.	16/04/2015	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

703118		COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS VARIOS CORALPRODUCT S.A.	22/05/2015	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
703572	1792602173001	GALLETTI S.A.	29/04/2015	LA PRODUCCIÓN, FABRICACIÓN, PROCESAMIENTO, ENVASADO, DISTRIBUCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, COMPRA Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE TODO TIPO DE CONSUMO HUMANO, AL POR MAYOR O MENOR.
704758	1792622581001	MOHADESIGN C.L.	17/08/2015	SE DEDICARÁ A LA VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MUEBLES, ELEMENTOS DE DECORACIÓN E ILUMINACIÓN; PAPEL TAPIZ, REVESTIMIENTOS DE PISOS Y PAREDES, MUEBLES DE USO DOMÉSTICO, COLCHONES, Y SOMIERES.
705559	2290330761001	COMERCIALIZADORA ARAUGAL CIA.LTDA.	26/10/2015	DEDICARSE COMO OPERACIÓN PRINCIPAL A LA COMPRA, VENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD, COMO PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS, ASÍ COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y COSMÉTICOS.
707233	1792666074001	SALUD EXPRESS SALUEXPRESS CIA.LTDA.	18/03/2016	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MEDICINALES, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.
708860	1792694337001	TIPTI S.A.	02/08/2016	VENTA AL POR MENOR DE CUALQUIER TIPO DE PRODUCTO POR CORREO, POR INTERNET, INCLUIDO SUBASTAS POR INTERNET, CATÁLOGO, TELÉFONO, TELEVISIÓN Y ENVIÓ DE PRODUCTOS AL CLIENTE.
709228	1792701503001	TIENDASEC S.A.	09/08/2016	COMERCIALIZACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, INVERSIÓN, INTERMEDIACIÓN, DE PRODUCTOS AL POR MENOR, ES DECIR LA VENTA DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y NO ALIMENTICIOS, TALES COMO, EMBUTIDOS, GALLETAS, HELADOS, MERMELADAS, DULCES, BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS.

## 7.3. Anexo 3

**Tabulación de encuestas realizadas a empresas PYME manufactureras de los sectores C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) del Distrito Metropolitano de Quito y a empresas del subsector G4711.01 dedicadas a la venta a tiendas de productos de alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, del Distrito Metropolitano de Quito**

Compañía	Nombre Encuestado/a	Tamaño	Años en el Mercado	Número de Empleados
CHOCOLATECA	Miguel de la Torre	Pequeña	44	13
VIMIN VITAMINAS Y MIN	Pedro Miranda	Pequeña	32	13
INDUSTRIA LICORERA EM	Ernesto Timpa	Pequeña	58	26
AGENCIA DE VIAJES LIF	Adriana Chicaiza	Micro	9	3
DISTRIBUIDORA INDUSTRI	Sara Palacio	Pequeña	48	14
INDUSTRIAL DE GASEOSA	José Mena	Mediana	47	170
FABRICA BIOS CIA LTDA		Pequeña	45	40
EXTRACTOS ANDINOS CA	Cecilia Machuca	Pequeña	49	20
INCREMAR C.L.	María Paulina Martínez	Mediana	27	60
HELADERIAS COFRUNAT C	Xavier Bustos	Pequeña	28	35
SUMINISTROS DE INSUMO	Patricio Vega	Pequeña	35	20
FABRILACTEOS CIA. LTD		Pequeña	29	45
PANADERIA Y GALLETTERI	Everardo Ramírez	Mediana	74	70
PRODUCTOS SCHULLO S. A	Fernando Vallejo	Mediana	36	80
INDUSTRIAS LICORERAS		Pequeña	55	35
EMPOFRUT	Andrés Fuente-Gerente	Micro	6	5
GALLETAS BROOME C LTD	Darline Bucaram	Pequeña	30	28
MAXIPAN S.A.		Mediana	37	140
ECUATORIANA DE CHOCOL		Pequeña	16	15
PALPES, PASTIFICIOS A	Vilma Jaramillo	Pequeña	10	15
INDUSTRIA LICORERA VI	Francisco Villa	Pequeña	14	13
ENVAGRIF C.A. ENVASAD	Ramiro Almeida	Mediana	25	60
BAKELSECUADOR S.A.	Alicia Serrano	Pequeña	22	20
COMERCIALIZADORA Y SE	Andrés Acega	Mediana	21	80
PROESEMICA CIA. LTDA	María Páez	Pequeña	7	14
LUCIA VINUEZA CIA. LT	W. Fernández	Pequeña	7	45

ALESFEQUADOR CIA. LTD	Estefanía Delgado	Pequeña	7	40
SANDANIEL EXTRACTORA	Mayra A.-Recepcionista	Pequeña	18	40
COMESTIBLES SALAMANCA	Ernesto Salamanca	Pequeña	18	24
POPIS CIA. LTDA.	Daysi Flores-Supervisora	Pequeña	17	13
SYLVERMIEL S. A	Sylvia Vermiel	Pequeña	17	36
CHEVAL DE SEMILLY CIA	Viviana Vega	Pequeña	17	32
QUESADILLAS	Manuela Cobo-Gerente	Micro	6	6
ALIMENTOS DEL HUERTO	Lissenia Vélez	Pequeña	22	20
PRODUCTOS LOJAN CIA.	ORTIZ CAJAS FREDDY RICARD	Pequeña	24	15
ECUATORIANA DE GÓLOSI	Max Rivadeneira	Pequeña	21	27
INDUSTRIA DE ALIMENTO	LEON MARIA FERNAND	Pequeña	7	45
SPA SOLO PURA AGUA S.	Jenifer Ponce	Pequeña	19	20
MARCSEAL S.A.	Andrea Vernaza	Mediana	19	165
PANADERIA Y PASTELERI	Roberto Ponce	Micro	51	7
PREMEX ECUADOR	Cristian Leyva	Pequeña	13	40
MIDGO	Gonzalo Chacón	Mediana	14	140
CHOCONO	Norma Erías	Pequeña	10	40
DISLATINA	Mayra Chango	Pequeña	10	11
PANDEBONO ECUADOR PAN	JAVIER EZPINOZA	Micro	10	8
OIYMPIC JUICE ORANGIN	Cecilia Villalva	Mediana	11	200
CROSTYBALL	María Sanmartín	Pequeña	5	32
OLEAGINOSA	Ana Delgado	Mediana	6	200
FIGOSSWEET	Javier Ruales	Pequeña	13	12
MONTANA ECUADOR	Paola Salgado	Pequeña	13	25
SOL DEL ECUADOR	Marco Campoverde	Pequeña	13	12
DISLUB C LTDA		Pequeña	38	10
IPERGLEN KIKOS	Diana Glen	Mediana	14	100
RIKOCOM	Siomara Laynes	Pequeña	5	44
ECUABARE	Lucia Arciniega	Pequeña	12	11
ALPENIWISS	Andrea Cervantes	Pequeña	11	45
ALIMENTOS BALANCEADOS	Alicia Mora	Pequeña	17	10
INFINITE BUSSISNES	Lenin Lizano	Pequeña	14	23
K.R. K	Liliana Bamon	Pequeña	12	10
BASTIDAS CARRERA	VERONICA DE LA TORRE	Pequeña	11	22
ALIMENTOS BALANCEADOS	JONATHAN GOMEZ	Pequeña	30	45
AGROMIXTOS	Ángel Yanchapaxi	Pequeña	13	10
HAYFI SA	LEOMAR ANDRARE	Pequeña	19	10
INDUSTRIA PROCESADORA	Julio Montenegro	Pequeña	9	10

Ferrogalarza	Karina Cuzco	Pequeña	7	10
Teocoa Chocolaterie C	Leandro Escudero	Pequeña	9	10
METROSERVICIOS S.A.	Luis Álvarez	Pequeña	9	10
Ecuaconservas	Gonzalo Salvador	Mediana	8	50
ALIMENTOS DELLA NONNA	Juan Rosado	Pequeña	3	35
AGROSOLUTIONS CIA. LT	Mario Noboa	Pequeña	8	30
ALIMENTOS TAWA S.A.	David Vergara	Mediana	9	50
ZAMICCO S. A	Valeria Larco	Pequeña	5	10
EADSALSAS C.A.	Fanny Fajardo	Pequeña	3	20
NOVALIMENTOS CIA.LTDA	Carlos Lima	Pequeña	2	22
CERVECERÍA SABAIBEER	Javier salas	Pequeña	3	15
CHOCOCYRIL CIA. LTDA.	Mauricio Cepeda	Mediana	3	60
RESFLORESTA CIA. LTDA	Nelson Vallejo	Pequeña	5	30
CODAN Corporación		pequeña	50	18
FREGI		micro	34	2
DISTRIBUIDORA ARGUELL		pequeña	32	25
JIMENEZ CABEZAS CIA L		pequeña	33	25
CORPORACION FAVORITA		grande	40	8000
ELFRUTON CIA. LTDA.		pequeña	7	10
PROVEEDORA ECUATORIAN		grande	47	570
MICATACE C. L	José Cevallos	micro	7	4
FINDEX		micro	30	4
CORPORACION DISTRIBUI	Daniel Moran	grande	22	190
COMPANIA FINIBUS S.A.	Wiliam Pérez	micro	21	1
TRADECOZZ CIA. LTDA.	Leopoldo Dobronski	micro	21	3
IMPRECEAR	Margarita Alarcón	micro	30	2
PROESA	Francisco Vergara	grande	60	300
COMBOLMERC CIA LTDA	Esperanza Quichimbo	micro	7	3
TIECONE S.A.	Brayan Pantoja	mediana	7	120
COMERCIALIZADORA VALE		pequeña	7	15
SUPERMARCAS CIA. LTDA	Carlos Velasco	micro	7	4
REPRESENTACIONES FIRE	Byron Saa	micro	7	2
COMAPRIM COMERCIALIZA	Fernando Alfaro	pequeña	7	6
DISCOSTO S.A.	Jhon Franklin	mediana	20	10
MEGAIMPORTACIONES S. A.	Alicia Carillo	mediana	20	4
AGHEMOR CIA. LTDA.	Jorge Iván Morocho	grande	18	59
INTERNATIONAL TRADING	Mantilla	micro	14	2
BBA ECUADOR S.A.	SERRANO PAZMIÑO MARI	micro	14	3
LOGIXTRADING CIA. LTD	Vásquez Larrea	micro	6	2

BISNESAVVE CIA. LTDA.	Gabriela Vega	micro	6	2
ALPROECUA ALIMENTOS P	Recalde	micro	6	2
APRONAVALLE Y ASOCIAD	Lisbeth Zamora	mediana	6	70
FHALCONFOOD GLOBASUPP	Martha Simbaña	pequeña	6	27
INTERCENELI CIA. LTDA	MALDONADO SAENZCESAR	micro	5	3
DISVENDING S.A.	Salcedo	mediana	5	40
ALNUSAN CIA. LTDA	ALVAREZ ALVEAR CARME	grande	5	20
ESTEBAN ESTRATEGIAS D	Sheyla Ácaro	grande	5	25
GEREST CIA. LTDA	Caza	grande	14	130
SUPPLY LOGISTIC SERVI	Terán	micro	14	1
VVK ALIMENTOS CIA. LT	CASTRO MENDEZ ISIS X	pequeña	13	15
DISPRONAGUER CIA. LTD	GARCIA MACIAS JONNY	micro	13	5
SALUREZA	Tania Belez	pequeña	5	25
COSSFA	Hernán Bedon	pequeña	8	22
TECKNOLOGISTIC	Paulina León	pequeña	11	10
FORTESAN	Pamela Gijón	mediana	12	90
PRODUCTOS SAN JOSE	Maribel Tene	mediana	10	50
PROBEABASTOS	Paola Suntaxi	pequeña	13	10
MOJONÉ	Olger Ayala	pequeña	10	18
SISTEMAS Y SOLUCIONES	Cristian Alban	mediana	10	105
GRUPO SUPERIOR	Soraya Aguilar	grande	13	1600
SGAINNOVAR	Ana Sabaco	pequeña	9	30
MACRISAVI	Sulay Gaybor	pequeña	12	22
COMESTIBLE PACIFICO	Mónica Andrade	pequeña	9	48
ANIPROTEIN	Grace Metler	mediana	8	55
DISTRORIENTE	Daniel Jime	pequeña	8	12
GLOBAL MORELOS	Doris García	pequeña	4	20
PROABASTOS	Graciela Escorsa	mediana	11	120
CRISCOB IMPORTACIONES	Ana Coba	pequeña	5	15
CODVITAL	Cristian Zurita	pequeña	8	10
SERVIEMPAQ	Manuel Martínez	pequeña	8	20
DATUGOURMET	Myriam Bravo	pequeña	11	25
SUPERMERCADOS VIRGEN	Mario Bunces	pequeña	4	2
COMLAFSA S.A.	Ana Baca	pequeña	4	2
PABYROS COMERCIALIZAD	Pablo Salcedo	pequeña	4	3
PRODUCLAREB & SERVICE	Javier Armas	mediana	4	2
ALIANZA MERCANTIL ARI	Freddy Arias	mediana	3	2
FUSION LATINOAMERICA	Alexandra Basantes	mediana	3	3
INHUIT SA	Andrés Jarrin	pequeña	3	2
VENTAS AUTOMATIZADAS	María Heredia	pequeña	3	4
CORPORACION	Josefina Ordosgoite	mediana	1	3

ORINOQUIA				
AKENÓ CIA.LTDA.	Fernanda Duque	grande	1	8
WOOW S.A.	Luisa Sosa	pequeña	1	10
COSMETICOS DEL ECUADO	Jaime Palacios	mediana	2	50
GALLETTI S.A.	Ana Escobar	micro	2	3
SALUD EXPRESS SALUDEX	Richard Gómez	mediana	1	6
TIPTI S.A.	Rafael Luque	pequeña	1	3
MOHADESIGN C.L.	Martin Guerra	mediana	2	15
PUBLICIDAD Y LOGISTIC	Edgar Játiva	pequeña	1	2
COMERCIALIZADORA ARAU	Wilson Araujo	pequeña	2	3
MORETA Y DUQUE MORETA	María Duque	micro	2	2
GARCETASER S.A.	Lorena Jarrin	mediana	3	5