

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Diseño de un modelo de gestión administrativo estratégico enfocado en las condiciones culturales, sociales y económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito

Andrea Natalia Pedrera Bermúdez

Tutor: Roberto Aníbal Hidalgo Flor

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Andrea Natalia Pedrera Bermúdez, autora de la tesis intitulada “Diseño de un modelo de gestión administrativo estratégico enfocado en las condiciones culturales, sociales y económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito”, 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 formato virtual, electrónico, digital u 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/a 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

Las microempresas ecuatorianas a lo largo de la historia se han consolidado como un grupo relevante del desarrollo económico y social de nuestro país, debido a la influencia que tienen en la economía, empleo, emprendimiento entre otros, por cuanto su análisis y fomento se vuelve necesario si buscamos generar un país con mejores condiciones de vida, justo y transparente.

En este sentido el presente estudio, pretende fomentar la adopción por parte de las microempresas de modelos de gestión estratégicos que les permitan competir desde una posición sólida, diferenciada y sustentable en el tiempo, para el efecto se analiza, a través de una revisión bibliográfica, los modelos de gestión administrativa estratégica que han sido planteados por diferentes autores tanto clásicos como modernos, lo que ha permitido incorporar y comparar variables relevantes sobre los pensamientos y metodología de aplicación de los referidos modelos.

De otra parte, con base en el análisis teórico, el presente estudio selecciona y adapta un modelo de administración estratégica aplicable a las microempresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito, con base en las condiciones culturales, sociales y económicas de las mismas, así como en las características por las que los microempresarios consideran a sus emprendimientos como rentables y sustentables.

Finalmente, en el presente documento presenta una propuesta de un modelo de gestión estratégica para las empresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito, considerando los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada.

Agradecimiento

A mis padres por impulsarme cada día a aprender, crecer y nunca rendirme, a mi esposo por ser mi compañero cada día, apoyarme y acompañarme en el camino que decida transitar y a mi familia por ser ese ejemplo de bondad, perseverancia y valentía.

Tabla de contenidos

Introducción	13
1. Planteamiento del problema	15
2. Objetivos	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	16
3. Justificación.....	16
Capítulo Uno: Marco referencial	17
1. Modelos de gestión de administración estratégica.....	17
1.1. Enfoques de pensamiento estratégico	17
1.2. Enfoques para aplicación de la estrategia	21
2. Elementos básicos de los modelos de gestión de administración estratégica.	24
3. La sustentabilidad de la empresa.....	35
4. Análisis social, cultural y económico en las microempresas	37
Capítulo Dos: Metodología de la investigación y resultados obtenidos.....	41
1. Diseño del instrumento de investigación	41
1.1. Tipo de estudio.....	41
1.2. Métodos.....	41
1.2.1. Herramientas de investigación	41
1.3. Técnicas.....	42
1.4. Población y muestra	42
1.5. Variables de estudio	43
2. Resultados de la investigación	44
2.1. Entrevistas	44
2.2. Encuestas.....	45
2.3. Diagnóstico de las empresas objeto de investigación.....	70

Capítulo Tres: Características de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito	73
1. Caracterización de las microempresas ecuatorianas.	73
1.1. Condiciones culturales de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.	74
1.2. Condiciones sociales de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.	80
1.3. Condiciones económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.	82
1.4. Condiciones estratégicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.	84
Capítulo Cuatro: Propuesta del modelo de gestión de administración estratégica	93
1. Propuesta de aplicabilidad del modelo de gestión de administración estratégica.....	93
Conclusiones y Recomendaciones	107
1. Conclusiones	107
2. Recomendaciones.....	109
Bibliografía	111
Anexos	113
Anexo 1: Categorías CIIU consideradas en el análisis	113
Anexo 2: Microempresas sujeto de análisis	117
Anexo 3: Formato de entrevista	125
Anexo 4: Formato de encuesta.....	127
Anexo 5: Check list.....	130
Anexo 6: Entrevistas	130

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.....	19
Ilustración 2.....	20
Ilustración 3.....	24
Ilustración 4.....	25
Ilustración 5.....	26
Ilustración 6.....	27
Ilustración 7.....	28
Ilustración 8.....	29
Ilustración 9.....	32
Ilustración 10.....	36
Ilustración 11.....	37
Ilustración 12.....	38
Ilustración 13.....	46
Ilustración 14.....	46
Ilustración 15.....	47
Ilustración 16.....	47
Ilustración 17.....	48
Ilustración 18.....	49
Ilustración 19.....	50
Ilustración 20.....	50
Ilustración 21.....	51
Ilustración 22.....	52
Ilustración 23.....	52
Ilustración 24.....	53
Ilustración 25.....	53
Ilustración 26.....	54
Ilustración 27.....	54
Ilustración 28.....	55
Ilustración 29.....	55
Ilustración 30.....	56
Ilustración 31.....	56
Ilustración 32.....	57
Ilustración 33.....	57
Ilustración 34.....	58

Ilustración 35.....	59
Ilustración 36.....	59
Ilustración 37.....	60
Ilustración 38.....	60
Ilustración 39.....	61
Ilustración 40.....	61
Ilustración 41.....	62
Ilustración 42.....	62
Ilustración 43.....	63
Ilustración 44.....	63
Ilustración 45.....	64
Ilustración 46.....	64
Ilustración 47.....	65
Ilustración 48.....	66
Ilustración 49.....	67
Ilustración 50.....	67
Ilustración 51.....	68
Ilustración 52.....	68
Ilustración 53.....	69
Ilustración 54.....	69
Ilustración 55.....	70
Ilustración 56.....	73
Ilustración 57.....	74
Ilustración 58.....	93
Ilustración 59.....	97
Ilustración 60.....	98
Ilustración 61.....	100
Ilustración 62.....	102
Ilustración 63.....	102
Ilustración 64.....	103
Ilustración 65.....	104
Ilustración 66.....	105

Índice de Ilustraciones

Tabla 1	75
Tabla 2	76
Tabla 3	77
Tabla 4	77
Tabla 5	78
Tabla 6	79
Tabla 7	80
Tabla 8	81
Tabla 9	82
Tabla 10	83
Tabla 11	85
Tabla 12	86
Tabla 13	87
Tabla 14	88
Tabla 15	89
Tabla 16	90
Tabla 17	91
Tabla 18	94
Tabla 19	95
Tabla 20	96
Tabla 21	106

Introducción

1. Planteamiento del problema

La composición empresarial ecuatoriana, demuestra que las microempresas a lo largo de la historia han representado un grupo relevante, debido a la influencia que tienen en la economía, considerando los principales indicadores macroeconómicos.

Según datos publicados por la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS 2016), para el año 2016, las empresas categorizadas como microempresas representaron el 49,4% de las compañías registradas a nivel nacional, debiendo indicar que el 24,8% de las mismas se localizan en el Distrito Metropolitano de Quito, solo por debajo de la ciudad de Guayaquil, razón por la que varios analistas han denominado al sector como *el principal motor de la economía*. Otro factor que demuestra la relevancia de las microempresas para el país, es la capacidad que tienen para generar auto empleo así como empleo, las micro empresas representan un importante grupo dentro de las mipymes, sector empresarial que genera según el Censo Nacional Económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), “tres de cada cuatro empleos” (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2010), sobre lo expuesto un estudio realizado por la USAID, indica que “las microempresas son una fuente importante de empleo. Para la vasta mayoría de microempresarios, la empresa es una fuente de autoempleo. Cerca del 70 por ciento de microempresas ecuatorianas no emplean trabajadores o asistentes además del microempresario” (USAID Ecuador 2005), estos datos revelan que si bien las microempresas tienen una alta capacidad de adaptación, innovación y creatividad, todavía están expuestas a una serie de dificultades.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa estratégica, aplicable a las microempresas registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, del sector elaboración de alimentos para consumo humano activas del DMQ, considerando sus condiciones culturales, sociales y económicas.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar los modelos de gestión administrativa estratégica vigentes y mediante un análisis comparativo extraer los puntos principales, con el objetivo de trazar un modelo integral.
- Analizar los principales indicadores de sustentabilidad y analizar la situación actual de las microempresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ.
- Identificar las características demográficas de las microempresas elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, mediante un instrumento de medición que permita levantar un perfil de las empresas.
- Comparar el modelo integrado de gestión administrativa estratégica con las actividades realizadas por las empresas con el objetivo de generar un modelo operativo.

3. Justificación

La investigación tiene como sujeto de observación a las empresas clasificadas como microempresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del sector elaboración de alimentos preparados del Distrito Metropolitano de Quito, grupo empresarial que debido a su naturaleza presenta características únicas que los diferencian del resto de empresas constituidas.

La investigación se realiza debido a la alta participación de las microempresas en el número de empresas registradas en Ecuador, y su importancia en la dinámica de la economía nacional como generador de empleo, por lo que no se debe descuidar el impulso a su crecimiento y desarrollo, en este contexto se evidencia la importancia de que estas adopten un modelo de administración estratégica con sustento académico que les brinde herramientas aplicables a su condición y que les permita mejorar su proceso administrativo.

La investigación propende a plantear nuevas herramientas que en el largo plazo influyan positivamente en el proceso administrativo que realizan las empresas, generando un impacto positivo en su diaria gestión.

El estudio beneficiará a los nuevos emprendedores, así como a las empresas que habiendo iniciado su operación de forma empírica, pueden mediante la formalización de su proceso de administración estratégica optimizar su gestión.

Capítulo Uno: Marco referencial

1. Modelos de gestión de administración estratégica.

1.1. Enfoques de pensamiento estratégico

La presente investigación tiene como objetivo proporcionar herramientas de administración estratégica aplicables a las microempresas ecuatorianas, por cuanto como primer paso se identifica que abarca este concepto, para lo cual partimos de la teoría propuesta por Frederick Taylor, autor que promulgó la escuela de administración científica y Henri Fayol, quien desarrollo, de otra parte, la denominada teoría clásica, el trabajo desarrollado por estos dos autores sientan las bases sobre las cuales se plantean los principios de la administración empresarial.

Mientras que la escuela de administración científica planteaba que, “el objetivo principal de la administración debía ser el asegurar la máxima prosperidad para el empleador, aunado a una máxima prosperidad para cada empleado” (Taylor 1985), para lo cual el autor hace hincapié en la importancia de la desagregación de tareas y división del trabajo como herramienta para lograr incrementar la productividad, la teoría clásica promulgada por Fayol (Fayol 1987) describía a la administración como la función a cargo de “[...] formular el programa general de acciones de la empresa, de construir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.” para lo que plantea como fundamento de la administración la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal, el autor cristaliza los mencionados principios en cinco elementos que componen el proceso de la administración, como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Otra teoría considerada para el análisis del presente estudio, es planteada por Max Weber, y trata sobre los tipos de dominación enfocándose para el ámbito empresarial en la dominación legal con la administración burocrática sobre la cual indica que “el manejo diario de la administración, se encuentra necesariamente en manos de la burocracia, tanto militar como civil” (Weber 1999), el autor enfatizaba que las empresas para la consecución de la eficiencia debían cumplir con determinadas

normas y procesos, mismos que debían encontrarse establecidos de forma escrita y tener como característica la inflexibilidad.

La teoría de burocratización de Weber (Weber 1999), plantea que la dominación legal tiene validez partiendo de los preceptos establecidos a continuación, los cuales tienen relación entre sí.

1. Que todo derecho, pactado u otorgado, puede ser estatuido de modo racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación.
2. Que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente, la administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por las organizaciones.
3. Que el soberano legal típico, en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones.

Este modelo administrativo se caracteriza por que “solo el dirigente de la organización posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también competencias legales” (Weber 1999). El texto plantea que adicional al líder el modelo se complementa con los funcionarios individuales, los cuales se caracterizan por someterse a una jerarquía, tener una calificación profesional, ser retribuidos mediante sueldos fijos, ejercer un cargo único, tener ante sí una carrera, y estar sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.

Continuando con las teorías relevantes de la administración se analiza los principios de calidad planteados por Edwards Deming (1989), estos 14 puntos de acción para la gestión de las empresas, están basados en lecciones que se dieron a altos directivos de Japón en los años 50. Los 14 puntos son definidos, por el autor, como “la base para la transformación de la industria americana” (Deming 1989), adicionalmente el autor menciona que los puntos son aplicables tanto a las grandes como a las pequeñas organizaciones.

Los 14 puntos de calidad de Deming, sirven para generar una división de la compañía, y se describen a continuación:

Ilustración 1
14 puntos de calidad Deming



Fuente: Edward Deming
Elaboración propia

Mintzberg, por su parte propone las cinco Ps de la estrategia, haciendo referencia a que la estrategia puede ser analizada y definida desde diferentes perspectivas, como son “[...] plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva” (Mintzberg 1987), cada una de ellas establece una diferente perspectiva para la concepción de la estrategia, sin embargo son complementarias, las diferentes perspectivas se describen a continuación.

Estrategia como plan: El autor menciona que son una especie de curso de acción, guía o serie de guías para abordar una situación específica.

Pauta de acción: El autor la define como una “maniobra” que permite ganar al competidor, pudiendo esta ser real o no, para el autor en este tipo de definición lo que prima es que la intención es real.

Estrategia como patrón: También es nombrada por el autor como modelo, debido a que enuncia que la estrategia se observa en el comportamiento consistente pueda este ser intencional o no.

Estrategia como posición: Esta definición de estrategia planteada por el autor responde al medio o forma en la que la empresa se acopla la empresa con su entorno, como menciona el autor es “el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos” (Mintzberg 1987).

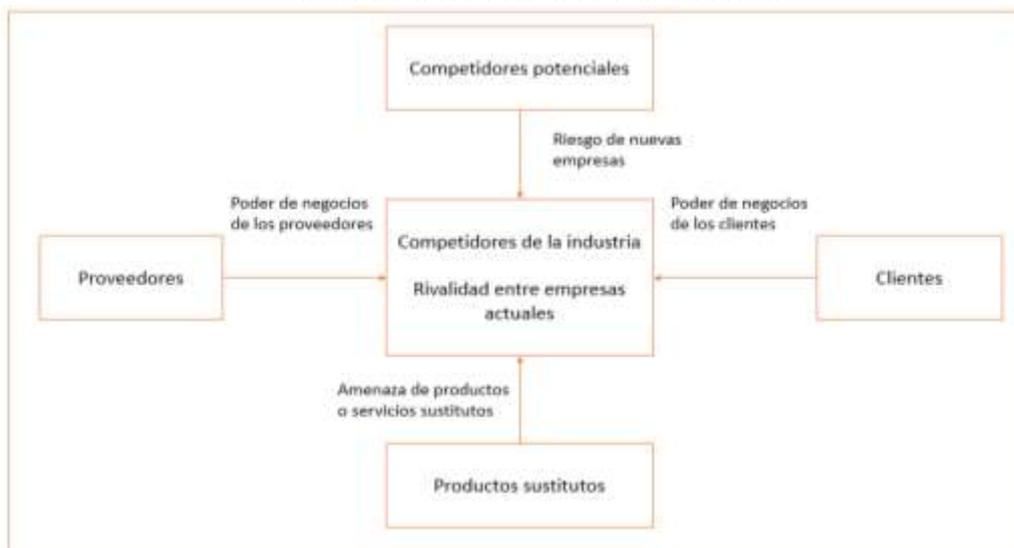
Estrategia como perspectiva: Esta definición aborda a la estrategia desde el interior de la organización, en este sentido el autor indica que “la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para la persona” (Mintzberg 1987).

De otra parte el texto *Estrategia Competitiva* de Michael E. Porter, presenta elementos importantes de análisis para el estudio debido a que plantea los principios de la administración estratégica, en el mismo se muestran un conjunto de “métodos analíticos que le servirán a la empresa para analizar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura, entender a los competidores y su situación y traducir el análisis en una estrategia competitiva de una empresa” (Porter 2009), el texto además menciona que “diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas” (Porter 2009).

Porter (2009) sustenta que la definición de la estrategia competitiva es una combinación de fines o metas, que busca la compañía y que trata de alcanzarlos a través de medios o políticas, el autor indica para lograr este objetivo se deben seguir cinco procesos:

- Análisis de la estructura de una industria: En esta etapa se analizan las cinco fuerzas competitivas, las cuales según el autor definen el potencial que tiene el sector, el cual “se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido” (Porter 2009).

Ilustración 2
Análisis de la estructura de una industria



Fuente: Michael Porter
Elaboración propia

- Análisis de la estructura de los competidores;
- Análisis de la estructura de la sociedad;
- Fortalezas y debilidades;
- Diseño de la estrategia competitiva;

El autor además introduce las denominadas “estrategias competitivas genéricas”, las cuales son posturas estratégicas adoptadas por las empresas con el objetivo de lograr un mejor desempeño, estas son:

1. Liderazgo global en costos;
2. Diferenciación; y,
3. Segmentación;

Del mismo autor se ha considerado el texto “¿Qué es la estrategia?”, en el cual se hace una reflexión de cómo han evolucionado los mercados y con ello los procesos de las empresas y su forma de definir la estrategia, si bien el documento destaca que “tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior [...] ambas funcionan de manera muy distinta” (Porter 2011), recalcando que una empresa podrá superar a sus competidoras solamente en caso de ser capaz de mantener una diferenciación en el tiempo, el autor plantea que las empresas deben propender a realizar actividades que les permitan ofrecer a sus cliente una “mezcla única de valor” (Porter 2011), para lo cual plantea posiciones estratégicas que no son excluyentes entre sí:

- Posicionamiento;
- *Trade-offs* (lo que no se hará);
- Trazar un mapa de los sistemas de actividades; y,
- Calce de actividades.

Así mismo, hace hincapié en el papel que juega el líder para que la estrategia se oriente correctamente y funcione.

1.2. Enfoques para aplicación de la estrategia

En contraste y como complemento a los textos clásicos, para el presente análisis se consideró el aporte realizado por autores modernos, quienes de una u otra forma han consolidado la teoría planteada por los autores clásicos y han planteado la forma de dar operatividad al proceso de administración estratégica. Por cuanto se ha

considerado para su análisis a David Fred y su libro, *Conceptos de Administración Estratégica*, en el cual se define a la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (Fred R 1997). Adicionalmente, Fred menciona que este tipo de administración, integra y relaciona a varias funciones de la empresa con el objetivo de alcanzar el éxito de la organización.

Otro punto importante destacado por Fred es la injerencia de la intuición en los negocios, sobre este concepto, el autor menciona que “si bien han existido varias mentes capaces de dirigir un negocio exitoso basado en la intuición no considerar las tendencias, datos y realidades no solamente es arriesgado sino que puede generar administrar de forma ignorante.” (Fred R 1997).

El autor establece los siguientes tipos de administración estratégica:

Estrategias de integración:	Hacia delante
	Hacia atrás
	Horizontal
Estrategias intensivas:	Penetración en el mercado
	Desarrollo del mercado
	Desarrollo del producto
Estrategias de diversificación:	Concéntrica
	Horizontal
	Conglomerado
Estrategias defensivas:	Joint Venture
	Encogimiento
	Desinversión
	Liquidación
	Combinación

Otro documento académico considerado es *La administración estratégica como herramienta de gestión* (Lana 2008), este artículo realiza una revisión de la historia de la gestión y la importancia de la estrategia en las empresas, de la revisión realizada se observa que se mantiene las cinco principales etapas del proceso de gestión estratégica:

- Análisis del entorno interno y externo;
- Planteamiento de la estrategia;
- Diseño de la estrategia;

- Implementación de la estrategia; y,
- Control de la estrategia.

Adicionalmente el artículo destaca que en el siglo XXI, el proceso de la administración empresarial se desarrolla en un contexto de grandes y rápidos cambios, en el cual los consumidores cuentan con abundante información para la decisión de compra por cuanto el desarrollo de las habilidades de administración son indispensables para lograr el éxito de la empresa.

Así también se considera para el presente análisis es el documento *El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa* (Martínez 2015), que aborda como la utilización de fundamentos administrativos permiten a la empresa ser sustentable, el documento realiza una medición de la relación que existe entre el número de consejeros administrativos de una empresa con la creación de valor en la misma, midiendo este último factor mediante la capacidad de generar utilidades.

Otro texto considerado en el análisis es la *Estrategia e innovación en las mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013* (Chamorro, Guzmán, y Hernández 2016), en el documento se plasman los resultados de una investigación exploratoria y descriptiva realizada a empresas ganadoras del premio Innova, con el objetivo de medir los niveles de correlaciones entre las estrategias de dirección de la empresa y los modelos de gestión utilizados con la capacidad innovadora, entre un grupo de empresas ganadoras del premio innova en el periodo 2010- 2013.

Finalmente se considera al documento académico *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá*, en este texto los autores realizan un análisis de la relación entre la planificación estratégica con los niveles de competitividad de las mipymes de Bogotá, el análisis contempla la medición de las correlaciones y el impacto que genera la planificación estratégica en los resultado de las mipymes.

Con base en las teorías y metodologías planteadas por los autores revisados, se desarrollará la propuesta de un modelo de gestión empresarial estratégico para las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito.

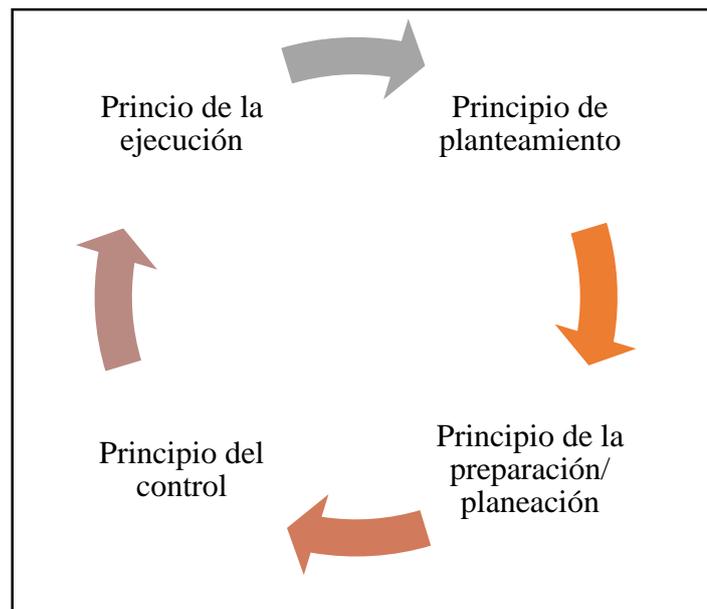
2. Elementos básicos de los modelos de gestión de administración estratégica.

De la revisión de las teorías planteadas por los autores considerados en el presente análisis, se extrajeron los elementos básicos de los modelos de gestión administrativa estratégica planteados por cada uno de ellos, en los cuales podemos observar lo siguiente.

Administración Clásica

Taylor, a través del enfoque de la administración científica, propone la importancia de la división de las tareas, para lo cual identifica cuatro principios:

Ilustración 3
Principios de la administración clásica



Fuente: Frederick Taylor
Elaboración propia

Los mencionados principios plantean lo siguiente:

- Principio de planteamiento: sustituir el trabajo individual por la implementación de métodos con base en procedimientos.
- Principio de la preparación / planeación: la selección de personal debe responder a un método planeado, con base en sus aptitudes.

- Principio de control: contempla controlar que los procesos se estén llevando acorde a las normas establecidas.
- Principio de la ejecución: corresponde a distribuir las funciones y responsabilidades con el objetivo de obtener disciplina en su desarrollo.

Fayol, de otra parte plantea como fundamento de la administración la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, estos preceptos son sintetizados por el autor a través de cinco actividades fundamentales que componen el proceso de la administración que se detallan a continuación. Ver Ilustración 4.

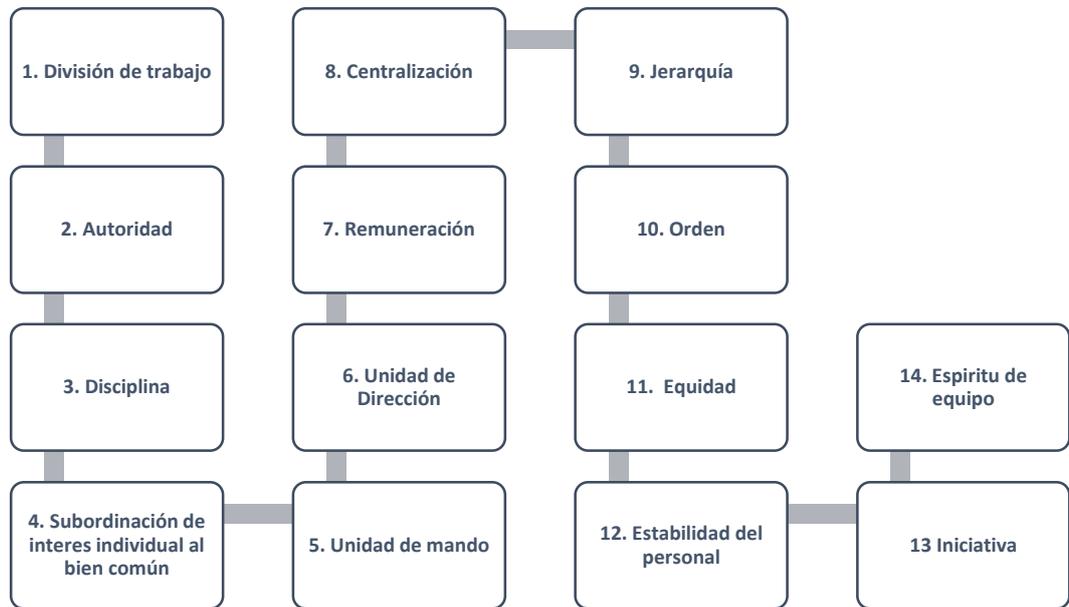
Ilustración 4
Proceso de la administración



Fuente: Henry Fayol
Elaboración propia

Adicionalmente al establecimiento de las cinco funciones de la administración, el autor plantea catorce principios que orientan la aplicación de la administración. Estos principios que son adaptables a los diferentes tamaños empresas se describen a continuación. Ver Ilustración 5

Ilustración 5
Principios de la administración



Fuente: Henry Fayol
 Elaboración propia

De otra parte Weber, plantea que la forma más racional de dominación se da a través de la burocratización, esta teoría de administración se caracteriza por cumplir con los siguientes fundamentos:

1. “Ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones;
2. La atribución de los poderes necesarios para su realización; y,
3. Fijación estricta de los medios coactivos eventualmente admisibles y el supuesto previo de su aplicación.” (Weber 1999).

Adicionalmente, el autor plantea que las reglas sobre las que se debe proceder en la administración son:

1. Técnicas, o
2. Normas.

Estas reglas tienen como objetivo el lograr precisión, rigor, confianza, disciplina, continuidad, calculabilidad, perfeccionabilidad técnica y universalidad (Weber 1999).

Henry Mintzberg de otra parte, propone la definición de la estrategia a través de cinco perspectivas, para lo cual este autor plantea las 5 Ps de la estrategia, cada una de las cuales enfoca a este concepto desde una arista diferente, pero que sin embargo

se encuentran relacionadas entre sí al concepto de estrategia, las mismas se detallan en el gráfico a continuación:

Ilustración 6
5 Ps de la estrategia

Estrategía como plan	Estrategia como pauta de acción	Estrategia como patrón	Estrategia como posición	Estrategia como perspectiva
<ul style="list-style-type: none"> • Esta definición requiere de dos características: • 1. La estrategia se debe elaborar previo a las acciones en las que se aplicarán • 2. Se desarrolla de manera consciente y con un propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser definida como una determinada maniobra que toma la empresa con el objetivo de vencer al competidor • Se basa en la intención 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia se observa en el comportamiento consistente • Puede ser intencional o no 	<ul style="list-style-type: none"> • Se define como el medio o forma en la que la empresa se acopla con su medio ambiente • Es el lugar en el que enfoca sus recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Define la imagen desde el interior de la empresa • La estrategia se convierte en la personalidad de la empresa

Fuente: Henry Mintzberg
Elaboración propia

Otro modelo de administración analizado son los 14 puntos para la gestión de Deming los cuales consisten en:

1. Constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio;
2. Adoptar la nueva filosofía;
3. Dejar de depender de la inspección para lograr calidad;
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio;
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio;
6. Implantar la formación en el trabajo;
7. Implantar el liderazgo;
8. Desechar el miedo;
9. Derribar las barreras entre los departamentos;
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral;
11. Eliminas las standares de trabajo;
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho;
13. Implantar un vigoroso programa de educación y entrenamiento; y,
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

El autor Michael Porter, plantea que la formulación de la estrategia es como la “*rueda de la estrategia competitiva*”, la cual integra aspectos esenciales de la estrategia, esta rueda está compuesta por un centro en el cual se localizan las metas de la compañía, y radios en los que se localizan las políticas operativas que servirán como medio para cumplir las metas.

Ilustración 7
Rueda de la estrategia competitiva



Fuente: Michael Porter
Elaboración propia

Adicionalmente Porter indica que “para formular una estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr” (Porter 2009), a continuación se muestra el contexto planteado por el autor sobre el cual se debe formular la estrategia. Ver ilustración 8.

Ilustración 8 Estrategia competitiva



Fuente: Michael Porter
Elaboración propia

Las estrategias genéricas establecidas por Porter, “tienen por objeto superar a los competidores en la industria” (Porter 2009) y se describen a continuación:

- Liderazgo en costes globales: esta estrategia consiste tener un riguroso control de costos variables y fijos, mediante las economías de escala, para lograr este objetivo es necesario tener una importante participación en el mercado.
- Diferenciación: La estrategia consiste en generar un producto percibido como único en el mercado.
- Segmentación: esta estrategia se centra en un grupo de clientes, ubicación geográfica o línea de productos, esta estrategia sobrepone el rendimiento sobre el volumen de ventas.

Así también Porter (2011) en su documento *¿Qué es la estrategia?* plantea que una empresa con el propósito de definir un diferenciamiento sostenible debe plantearse qué posición desea ocupar con base en lo siguiente:

- Posicionamiento: este puede ser basado en
 - Variedad
 - Necesidades
 - Acceso

- *Trade offs*: consiste en definir las actividades que no son compatibles.
- Mapa de actividades: diagramas que demuestran como la posición estratégica es apoyada por un conjunto de actividades relacionadas entre sí, estos pueden ser de:
 - Coherencia simple
 - Refuerzo
 - Optimización del esfuerzo
- Calce de actividades: La interrelación que existe entre las actividades que desarrolla la empresa, deben hacer más sustentable la ventaja.

De otra parte el texto *Conceptos de la Administración Estratégica* de David Fred, plantea tres etapas para la administración estratégica:

Formulación de la estrategia: Consiste en la elaboración de la misión, detección de oportunidades y amenazas externas, definición de fortalezas y debilidades así como el establecimiento de objetivos a largo plazo.

En esta etapa se debe elaborar la declaración de la misión, la cual define el propósito de la compañía, así como su diferenciación con otras compañías del sector, como indica el autor es “una declaración de la razón de ser” (Fred R 1997), misma que servirá como base fundamental para la definición de objetivos y formulación de estrategias.

Otro aspecto importante de esta etapa son las auditorías tanto a nivel interno como externo. El proceso de auditoría externa según el autor consiste en “elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que se deberían eludir” (Fred R 1997), este proceso puede permitirle a las empresas no solo tener un panorama claro del mercado en el que se desenvuelven sino generar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos.

De otra parte la auditoría interna identifica las fortalezas y debilidades que poseen las organizaciones, las cuales en combinación con las amenazas y oportunidades establecidas en la auditoría externa plantean lineamientos para definir la estrategia a seguir así como los objetivos.

El principal resultado de esta etapa es la selección de la estrategia lo cual consiste en “establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, y elegir las estrategias que se seguirán” (Fred R 1997), esta selección pretende generar lineamientos que permita a la empresa alcanzar su misión, para lo cual es necesario decidir en qué negocios participará la empresa y los que abandonara, considerando

siempre, lo que genere mayor beneficio a la empresa y el impacto que las mismas generen en la organización, con base en la información recabada en las auditorías tanto interna como externa.

Implementación: Esta etapa es comúnmente denominada como la más complicada del proceso de la administración estratégica, debido a que como indica el autor “La buena formulación de estrategias no garantiza su buena implementación” (Fred R 1997), adicionalmente se destaca que si bien la etapa de formulación de estrategias puede ser un proceso bastante similar en todas las empresas sin importar su tamaño o finalidad, el proceso de implementación si presenta grandes diferencias.

Durante esta etapa la empresa define la forma de operativizar su estrategia, la cual debe involucrar a todos los niveles de la organización con el objetivo de minimizar los problemas que se pueden presentar en este proceso, por cuanto la comunicación juega un papel importante al momento de obtener el apoyo de todos los miembros de la organización. Las actividades que comprenden esta fase son la definición de objetivos en el corto plazo, generación de políticas y asignación de recursos.

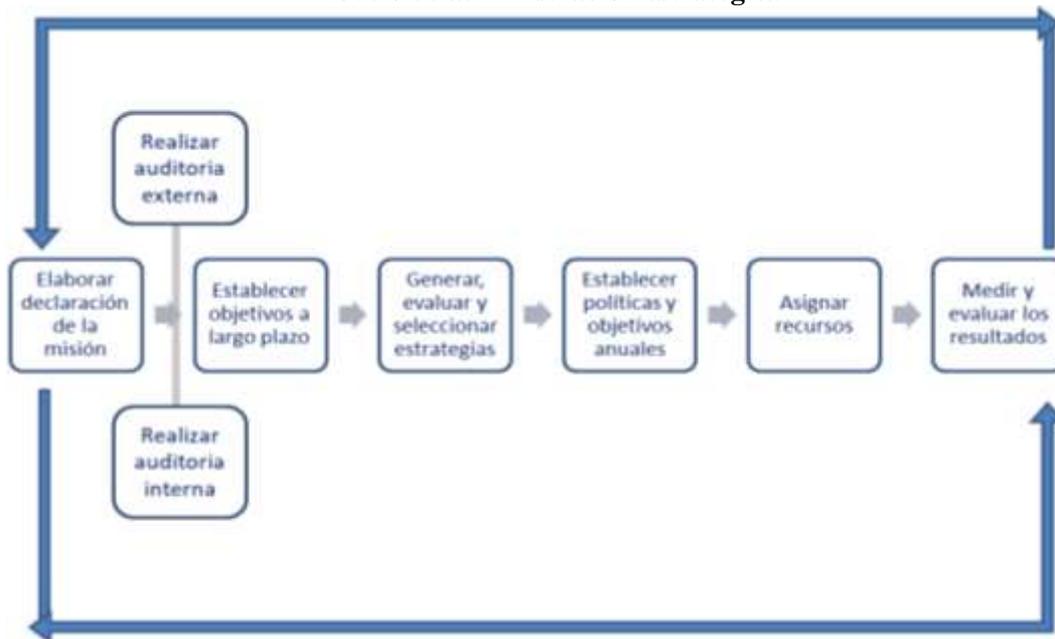
Evaluación: La evaluación permite a la empresa determinar si una estrategia está funcionando o no, como menciona el autor “El proceso de administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo” (Fred R 1997), por cuanto si una estrategia fue incorrecta esta puede ocasionar graves daños a la empresa, de ahí la necesidad del proceso de evaluación que permite detectar posibles problemas antes de que estos se vuelvan críticos. Esta etapa consiste en tres actividades fundamentales:

- Revisión de las bases fundamentales de la estrategia (factores internos y externos);
- Medición del desempeño (comparación de los resultados esperados y resultados reales);
- Aplicación de acciones correctivas.

En esta etapa la retroalimentación de la información juega un papel fundamental, debido a que una oportuna evaluación puede ser aún más eficaz que la recolección de información inicial para la fijación de estrategias.

Fred (1997), plantea un modelo de la administración estratégica, sobre el cual el indica que “El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico, para formular, poner en práctica y evaluar nuevas estrategias.” (Fred R 1997). A continuación se muestra el modelo planteado por el autor. Ver ilustración 9.

Ilustración 9
Modelo de administración estratégica



Fuente: David Fred
 Elaboración propia

Del análisis de los modelos descritos en documentos académicos actuales se observa que el texto *La administración estratégica como herramienta de gestión* (Lana 2008), mantiene las cinco principales etapas del proceso de gestión estratégica:

- Análisis del entorno interno y externo:
 [...] Es una verificación del proceso del entorno organizacional, para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden terminar influyendo en la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos. [...] Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. Por esa razón, la gerencia debe recopilar constantemente los datos relacionados con factores ambientales importantes y considerar sus implicaciones (Lana 2008).
- Planteamiento de directrices:
 [...] la declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y la dirección de la organización. Implica los objetivos esenciales del negocio y generalmente se enfoca fuera de la empresa, es decir, en la atención de la sociedad, el mercado o las demandas del cliente (Lana 2008).
- Diseño de la estrategia: La formulación de la estrategia según la autora se debe realizar en tres niveles
 - Estrategias gerenciales;
 - Estrategias comerciales; y,

- Estrategias funcionales.

Las cuales deben “sincronizarse y coordinarse para lograr la máxima eficiencia.” (Lana 2008).

- Implementación de la estrategia: Esta etapa comprende la puesta en marcha de la estrategia planteada, sobre lo cual la autora indica “Sin la implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones no pueden obtener los beneficios de la realización de un análisis ambiental, del establecimiento de la directiva organizacional y de la formulación de la estrategia organizacional.” (Lana 2008).
- Control de la estrategia: La parte final del proceso comprende el control de que los objetivos de la estrategia se estén cumpliendo, es por ello que la autora menciona “generalmente exige que la gerencia modifique sus estrategias o su implementación de alguna manera, de modo que se amplíe la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.”(Lana 2008).

El documento *Capacitación en planificación estratégica. impulso del desarrollo local con microempresas*, permite evidenciar la importancia de “la capacitación en planificación estratégica del recurso humano en las micro empresas” (Lago 2013), el documento analiza tres perspectivas:

- a) La planificación estratégica como necesidad de sostenibilidad en el largo plazo para las organizaciones, b) La capacitación del recurso humano de las microempresas en planificación estratégica y c) El impulso al desarrollo local como resultado de la capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas (Lago 2013).

De otra parte el trabajo de investigación de la Social Enterprise Knowledge Network define a la estrategia como “La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la reconfiguración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés” (Banco Interamericano de Desarrollo, Harvard University, y David Rockefeller Center for Latin American Studies 2006), así también define a la planificación estratégica como:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la

institución hacia el futuro” (Banco Interamericano de Desarrollo, Harvard University, y David Rockefeller Center for Latin American Studies 2006).

La autora destaca que la importancia de la planificación se no se enfoca solamente en el presente sino y con mayor relevancia en las posibilidades futuras estableciendo objetivos y metas de hacia dónde quiere llegar la empresa.

Otro documento analizado es *Estrategia e innovación en la Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013*, en el cual se presentan los resultados de una investigación referente a la asociación existente entre algunas variable de estrategia e innovación, la investigación utilizo una metodología de análisis de correspondencia múltiple (ACM), el cual permite observar y explicar la asociación entre diferentes variables, sobre lo cual el autor menciona “(...) en este estudio se tuvieron en cuenta 15 factores relacionados con aspectos propios, del proceso, individuales, estructurales y del entorno de las empresas ganadores del premio Innova del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo durante los años 2010 a 2013” (Chamorro, Guzmán, y Hernández 2016), este documento observa que el factor seguimiento de la estrategia prima como característica de las empresas ganadoras del galardón.

El documento *Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración*, presenta un análisis de las variables asociadas a la supervivencia de un emprendimiento, para lo cual se utilizan modelos de duración, el autor indica que “(...) la muestra usada en el presente trabajo, donde se tienen microempresas con una fecha de inicio y una fecha de liquidación” (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, y Verona Martel 2006), destaca que el 75% de las compañías sobrevive al tercer año, sin embargo esta cifra baja al 50% cuando se observa a partir de sexto año de vida, en análisis determina que destacan como determinantes de la supervivencia 1. El número de empleados, 2. La rentabilidad operativa del activo inicial, 3. La relación entre pasivo/ingresos operacionales o endeudamiento.

De otra parte el documento enfatiza la importancia de la combinación de tres factores, 1. La importancia de contar con estrategias y planes de operación bien desarrollados, en los proceso de innovación, 2. La relación que existe entre el nivel de planeación estratégica formal y el nivel de innovación que la empresa pueda alcanzar, y 3. El impacto que se produce en las utilidades gracias a los proceso de innovación.

Del análisis realizado a las propuestas establecidas por los autores se desprenden los siguientes criterios:

Las teorías planteadas por los autores Taylor, Fayol y Mintzberg, enfatizan en las fases de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, con determinadas variaciones, como los principios plantados por Fayol o las perspectivas de la estrategia planteada por Mintzberg mediante las 5 Ps, sin embargo cabe indicar que los autores plantean los principios de la administración en su totalidad, por cuanto el proceso definido tiene un amplio espectro.

Sin embargo, al revisar la teoría plantada por Porter, y autores modernos como Fred y Lana, observamos que hacen énfasis en el análisis del entorno tanto interno como externo, con el objetivo de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para, con base en esta información, plantear la posición estratégica que va a perseguir la empresa, los autores coinciden también en que una vez definida la estrategia se debe diseñar las actividades que desarrollará o no la empresa, la relación entre las actividades para reforzar la estrategia y posteriormente su proceso de implementación, sobre los cuales se ejercerán actividades de control para poder evaluar su avance y correcta implementación, si bien se observan diferencias entre los modelos planteados por los autores se mantiene la esencia del trabajo de Porter *¿Qué es la estrategia?*, por cuanto para el presente trabajo se utilizará la metodología establecida por este autor para medir la implementación de la estrategia en las microempresas del Distrito Metropolitano Quito.

3. La sustentabilidad de la empresa

Para el presente análisis se considerará el concepto de sustentabilidad organizacional en el sentido que “[...] se valida en una visión interna que está dada por lo que los propietarios de la empresa esperan de ella, identificada como la rentabilidad y por una visión externa de lo que lo que el conjunto de la comunidad espera de la empresa, que se identifica como imagen.” (Blázquez y Peretti 2012). Los autores plantean adicionalmente que “El concepto de sustentabilidad comenzó a utilizarse en la década del 80 en la expresión universalmente aceptada de desarrollo sustentable. Este desarrollo sustentable procura alcanzar mayor bienestar económico sin descuidar los efectos que el proceso pueda tener sobre el medio ambiente y la sociedad.” (Blázquez y Peretti 2012).

De otra parte la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), a través del *Informe Brundtland*, se refiere al desarrollo sustentable como "satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Asamblea General de las Naciones Unidas 1987).

Así también, el análisis de la sustentabilidad de la empresa, conforme el texto *Gestión de Responsabilidad Social: Análisis comparativo de enfoques, tendencias e indicadores*, se centra en el cumplimiento de cinco áreas, en las cuales todas las empresas se ven involucradas con un mayor o menor de profundidad, sin embargo cada empresa debe "identificar la forma en la que cumplirá en cada área" (Álvarez y Gerardo 2018), las cuales se detallan a continuación. Ver Ilustración 10:

Ilustración 10
Modelo de administración estratégica

Dimensión económica

- Rentabilidad

Dimensión legal

- Alcanzar los objetivos económicos cumpliendo con las leyes

Dimensión ética

- Compartir los valores con la sociedad

Dimensión social

- Integración voluntaria al desarrollo sostenible

Dimensión ambiental

- Manejo y cuidado del medio ambiente

Fuente: Álvarez, Rodríguez y Abreu
Elaboración propia

El documento enfatiza en que "Las empresas deben evaluar y encontrar los puntos en los que su responsabilidad y capacidad de RSE es mayor, integrarla en la cadena de valor y transmitirla de forma sistémica al exterior de la organización" (Álvarez y Gerardo 2018), con el objetivo de que estos sean aplicables y se alineen con el *core* del negocio.

4. Análisis social, cultural y económico en las microempresas

Considerando la importancia de las microempresas a nivel Latinoamericano como en la economía Ecuatoriana, es importante definir variables para el análisis social, cultural y económico en las microempresas, para lo cual se han considerado las propuestas de varios autores que además de reconocer la importancia de este sector destacan variables para profundizar en su conocimiento.

En este contexto, el documento *Elementos para el estudio de la microempresa Latinoamericana* de Fernando Neira Orjuela (2006), indica que “tiene como objetivo brindar un panorama general de los enfoques utilizados, las dificultades que presentan los estudios en este campo y las necesidades que subsisten en términos de investigación” (Orjuela 2006). En el documento el autor plantea que se debe analizar a las micro empresas desde tres focos de interés: socioeconómicos, sociodemográficos y socioculturales, los cuales se amplían a continuación:

Ilustración 11
Focos de interés para el análisis de las micro empresas

Socioeconómicos	Sociodemográficos	Socioculturales
<ul style="list-style-type: none"> • Participación laboral de hombres y mujeres • Caracter familiar • Estrato social • Procesos organizativos • Procesos cooperativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de negociacion y conflicto • Procesos de organizacion productiva • Características del lider de la empresa • Trabajo infantil • Mecanismos de financiamiento • Brechas salariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de organización • Impacto de medios de comunicación • Impacto de modernización • Ideales de supervivencia • Impacto ambiental • Peso cultural

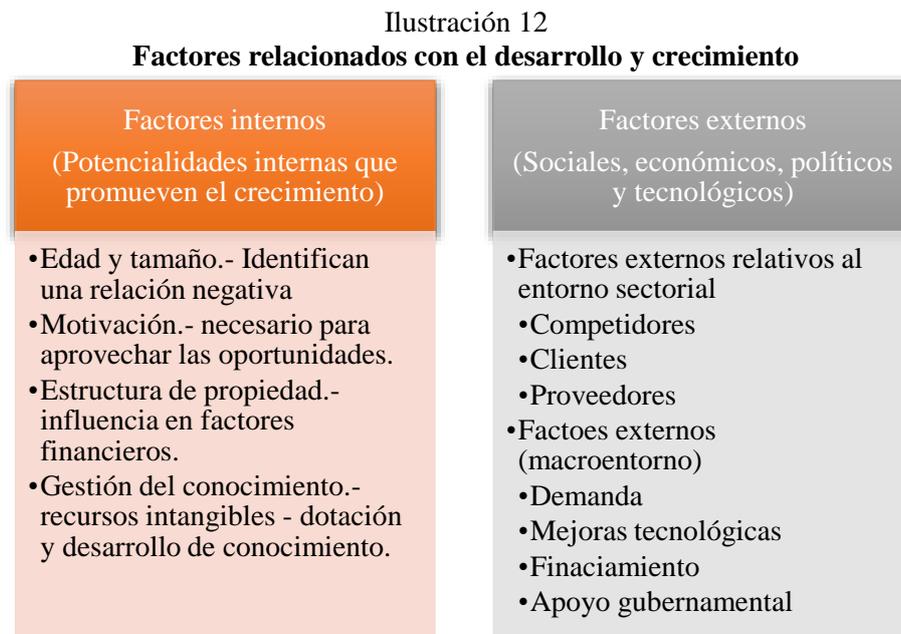
Fuente: Fernando Neira Orejuela
Elaboración propia

De otra parte, se ha revisado las características propuestas en el documento *Un análisis comparativo de las características de las microempresas en España*, en el cual se estudiaron “(...) los rasgos característicos de las empresas de diez o menos ocupados (...)” (Segura y Garrigosa 2004), y consideraron las siguientes características:

1. Número medio de ocupados por la empresa;
2. Tasas de autoempleo;

3. Motivación de la creación de la empresa;
4. Formación de los empresarios- directivos; y,
5. Formación en curso.

Así también, el documento *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*, hace hincapié en la importancia de la pequeña y mediana empresa, indicando que “[...] Ellas representan el 95% del total de empresas, en la mayoría de países de la OCDE, sino también porque generan un alto volumen de empleo, que supera más de la mitad del empleo del sector privado” (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, y Verona Martel 2006), del mismo modo reconoce que existen debilidades de carácter estructural en este tipo de empresas que evitan y dificultan su crecimiento, los autores plantean los siguientes factores relacionados con el desarrollo y crecimiento:



Fuente: Blázquez Santana, Dorta Velázquez y Verona Martel
Elaboración propia

En relación a la caracterización desde la perspectiva económica la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), presenta indicadores financieros sectoriales calculador para la evaluación de los sectores. Entre los cuales se encuentran los siguientes:

Liquidez

- Liquidez corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente
- Prueba acida: Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente

Solvencia

- Endeudamiento del activo: Pasivo Total / Activo Total
- Endeudamiento patrimonial: Pasivo Total / Patrimonio
- Endeudamiento del activo fijo: Pasivo Total / Activo fijo neto
- Apalancamiento: Activo Total / Patrimonio
- Apalancamiento financiero: (UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)

Gestión

- Rotación cartera: Ventas / Cuentas por Cobrar
- Rotación activo fijo: Ventas / Activo Fijo
- Rotación ventas: Ventas / Activo Total
- Periodo medio cobranza: (Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
- Periodo medio pago: (Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
- Impacto Gastos Administración y Ventas: Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
- Impacto de la Carga Financiera: Gastos Financieros / Ventas

Rentabilidad

- Rentabilidad neta activo: (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
- Margen bruto: Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas
- Margen operacional: Utilidad Operacional / Ventas
- Margen neto: Utilidad Neta / Ventas
- Rentabilidad Operacional del Patrimonio: Utilidad Operacional / Patrimonio
- Rentabilidad financiera: (Ventas / Activo) * (UAII/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAII) * (UN/UAII)¹

De otra parte el documento *Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración*, la importancia de “estudiar las variables asociadas a la salud financiera de la empresa, que sirvan como alertas de posible bancarrota en el corto y mediano plazo” (Viloria 2017), en cual se

¹ UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAII: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

utilizan como variables financieras para medir la supervivencia de las empresas las siguientes.

- Fecha de registro de la empresa
- Personal ocupado
- Activos iniciales
- Activos corrientes
- Pasivos
- Pasivos corrientes
- Patrimonio
- Ventas netas;
- Utilidad operativa
- Utilidad neta
- Razón corriente:
$$\text{Activo corriente/Pasivo corriente}$$
- Margen operativo:
$$\text{Utilidad operativa/ Ventas netas}$$
- Margen neto:
$$\text{Utilidad neta / Ventas netas}$$
- Rentabilidad sobre activos:
$$\text{Utilidad operativa/ Activos}$$
- Rentabilidad sobre capital:
$$\text{Utilidad neta/ Patrimonio}$$
- Nivel de endeudamiento:
$$\text{Pasivo/Activos}$$
- Concentración de pasivos:
$$\text{Pasivos corrientes /Pasivo total}$$
- Endeudamiento financiero:
$$\text{Pasivo / Ventas netas}$$

Capítulo Dos: Metodología de la investigación y resultados obtenidos

1. Diseño del instrumento de investigación

1.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación propuesto es de carácter descriptivo, considerando que en este tipo de investigación “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio” (Bernal Cesar Augusto 2006), lo cual es compatible con la presente investigación en la cual se detalla las características de las microempresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, las herramientas estratégicas de la cuales hacen uso y como identifican las mismas en su gestión.

1.2. Métodos

La presente investigación utiliza como metodología de investigación el método deductivo el cual según lo planteado por Bernal “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (Bernal Cesar Augusto 2006), debido a que el análisis parte de la revisión de teorías de administración estratégica de aplicación universal y plantea un modelo aplicable a un sector específico, en el caso de análisis se parte de la primicia de que la propuesta de modelo de gestión que se formulará parte de la teoría ya generada por varios autores, y será adaptada para las características particulares de las micro empresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ.

1.2.1. Herramientas de investigación

Los instrumentos que se utilizan en el análisis tienen como objetivo el levantamiento de información primaria necesaria para el estudio, a continuación se describe los métodos a utilizar:

- Encuestas: serán aplicadas a empresarios de microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ, con base en el cálculo de una muestra significativa a 95% de confianza y 10% de error.
- Entrevistas semi estructuradas.- Se realizarán a un grupo de microempresarios del sector de elaboración de alimentos para consumo

humano localizadas en el DMQ, con el objetivo de obtener insumos para el diseño de la encuesta.

1.3. Técnicas

Se utilizará las siguientes técnicas que permitan obtener la información necesaria para el estudio, revisión bibliográfica y documental, aplicación de entrevistas y encuestas a los empresarios.

La aplicación de las técnicas mencionadas, permitirá definir las características sociales, culturales y económicas, así como las características del modelo de gestión administrativa estratégica aplicable a las micro empresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ.

1.4. Población y muestra

Para establecer la población de estudio se considerará a las sociedades registradas en el catastro del Servicio de Rentas Internas (SRI), clasificados como microempresas, según los criterios establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que desarrollen sus actividades en la clasificación C10 - Elaboración de productos alimenticios, en 87 CIU desagregados al sexto nivel, por cuanto esta categoría al estar registradas como compañías presentan una mayor formalidad en su estructura, reportes y calidad de la información, conforme se observa en el Anexo 1.

Con este antecedente, se observa que según datos proporcionados por el SRI, en el Distrito Metropolitano de Quito existen registrados 52.608 sociedades, de los cuales 596 se encuentran registrados en las categorías de CIU seleccionadas.

Del total de sociedades registradas en el Distrito Metropolitano de Quito, en las categorías CIUs establecidas, 45,5% (271), están clasificadas como microempresa. Cabe indicar que la mayoría de microempresas desarrollan sus actividades en elaboración de otros productos alimenticios: elaboración de miel artificial, productos de huevo, claras de huevo, ovoalbúmina, etcétera y elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera. Ver Anexo 2.

Para el presente estudio, conforme se definió en la metodología, se considera una muestra de población finita con un 95% de confianza y 10% de error y se aplica la formula descrita a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión

Con los datos obtenidos se obtiene una muestra de 72 observaciones. Donde, N = 271, Z = 1,96, P = 0,5, Q = 0,5, D = 10%

1.5. Variables de estudio

Las variables que se utilizan para la extracción de información de las unidades de análisis para el presente análisis descriptivo están distribuidas en cuatro grandes grupos los cuales son:

Variable de medición de indicadores de sustentabilidad de las microempresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ.

- Dimensión económica
- Dimensión legal
- Dimensión ética
- Dimensión social

Variable de identificación de características demográficas de las microempresas elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ

- Condiciones culturales
- Condiciones sociales
- Condiciones económicas

Variable de aproximación al modelo integrado de gestión administrativa estratégica con base en las actividades realizadas por las microempresas elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ.

- Posicionamiento
- *Trade offs*
- Mapa de actividades
- Calce de actividades

Los instrumentos utilizados (formulario de encuesta y entrevista), se encuentran en el Anexo 3 y 4 respectivamente.

2. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas y encuestas llevadas a cabo a microempresarios del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ.

2.1. Entrevistas

Para efectos del presente estudio se realizó entrevistas semiestructuradas a cuatro microempresarios del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ, las cuales permitieron conocer la dinámica del sector y conocer su opinión sobre los temas de investigación y la aplicación del proceso de administración estratégica en su emprendimientos, de otra parte las entrevistas permitieron levantar información sobre las características culturales, sociales y económicas de las microempresas.

Los principales criterios que se destacaron de las entrevistas incluyen que los microempresarios procuran incorporar las necesidades de los clientes en el desarrollo de sus productos, garantizando que el mismo cubra sus necesidades, también destacan que procuran la calidad e innovación en los productos que desarrollan, los entrevistados llevan en el mercado periodos mayores a cinco años.

Los entrevistados señalan que no cuentan con documentos establecidos para el desarrollo de las actividades de la empresa, pero en su mayoría se encuentran trabajando en su desarrollo, por cuanto entienden la importancia de los mismos para

el desarrollo de los procesos de la empresa cuando los dueños no se encuentran en la misma.

Si bien los microempresarios consideran que no existe suficiente apoyo por parte del estado para emprender en el país, por cuanto no existe distinción o incentivos en relación a los trámites exigidos por las autoridades en relación con el tamaño de empresa, así también señalan que no existe un apoyo en la parte normativa que impulse a las micro empresas, consideran de otra parte que las normativas aplicables a su sector son coherentes con la actividad desarrollada.

Los entrevistados señalan en todos los casos que las empresas son administradas por sus propietarios, destacando que la tecnología ha permitido principalmente la visualización de sus productos, cabe señalar que todas las empresas entrevistadas se financian con fondos propios.

Finalmente los entrevistados destacan que un criterio que se considera para innovar en productos son las tendencias del mercado, así como las necesidades de los clientes, las cuales identifican mediante el conocimiento del cliente, para el cual principalmente utilizan visitas personales, otra forma de innovación de los entrevistados es mediante el desarrollo concéntrico de los productos, entre su proceso de producción uno de los valores que destacan las empresas entrevistada es que promueven el comercio justo a lo largo de su cadena de valor.

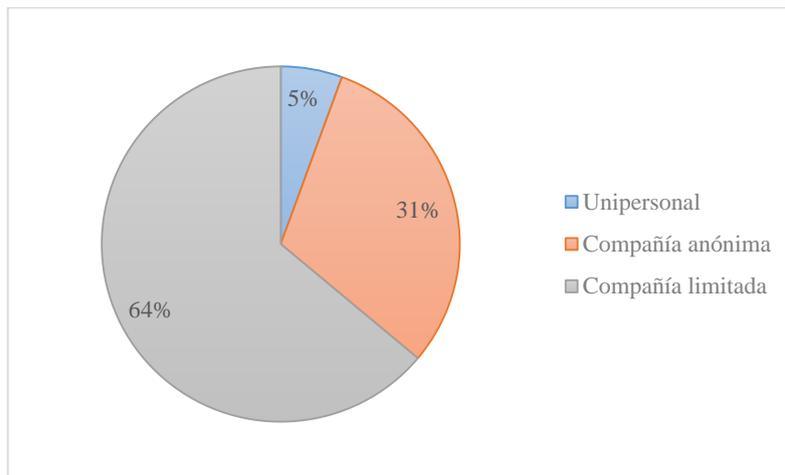
2.2. Encuestas

La información recopilada mediante el proceso de entrevista permitió la formulación de las preguntas para ser realizadas mediante una encuesta a una muestra significativa a los microempresarios del sector de elaboración de alimentos para consumo humano localizadas en el DMQ, cuyos resultados se presentan a continuación:

Tipo de empresa:

De las 72 microempresas encuestadas, el 5% (4), se encuentran constituidas como unipersonales, el 31% (22) se encuentran constituidas como compañías anónimas y el 64% (46) como compañía limitada. Ver ilustración 13.

Ilustración 13
Frecuencia porcentual de tipo de empresa

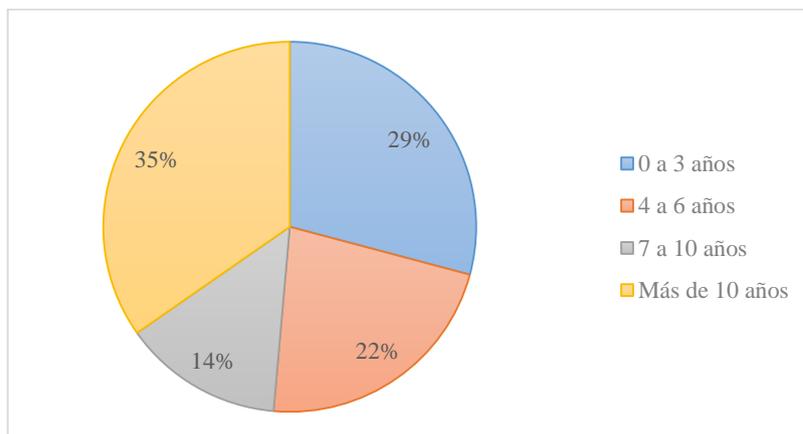


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

Antigüedad de la empresa:

De las 72 microempresas encuestadas, 29% (21) tiene una antigüedad de entre 0 a 3 años, 22% (16) entre 4 a 6 años, 14% (10) entre 7 a 10 años y el 35% (25) se encuentran en rango más de 10 años. Ver ilustración 14.

Ilustración 14
Frecuencia porcentual de rango de edad de la empresa

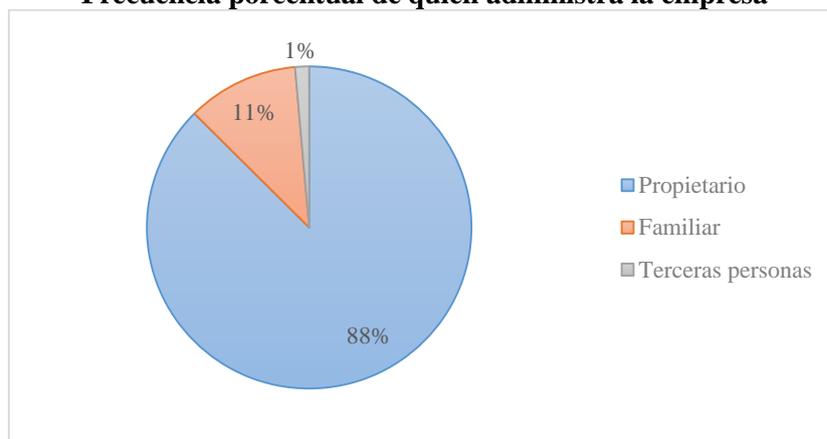


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

Quién administra la empresa:

El 88% (66) de las empresas encuestadas son administradas por el propietario, el 11% (8) por familiares, el 1% (1) por terceras personas. Ver ilustración 15.

Ilustración 15
Frecuencia porcentual de quién administra la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

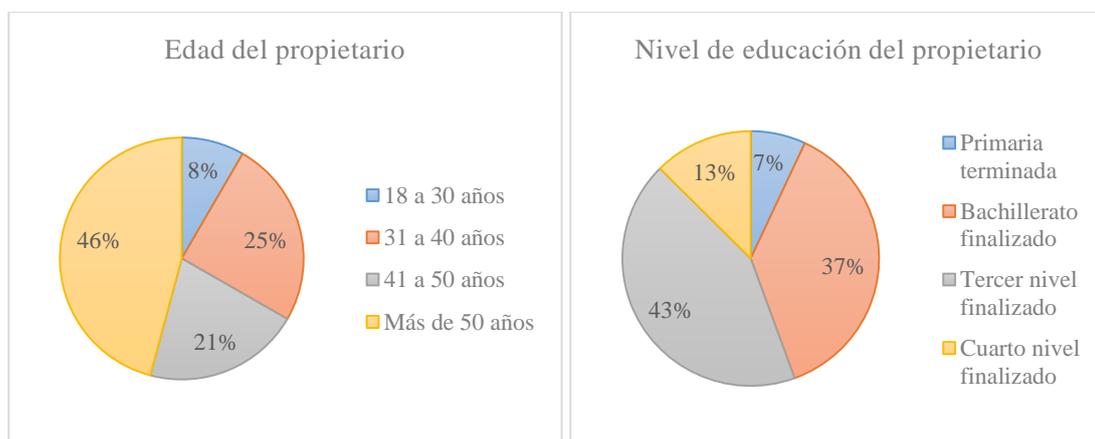
Características del propietario:

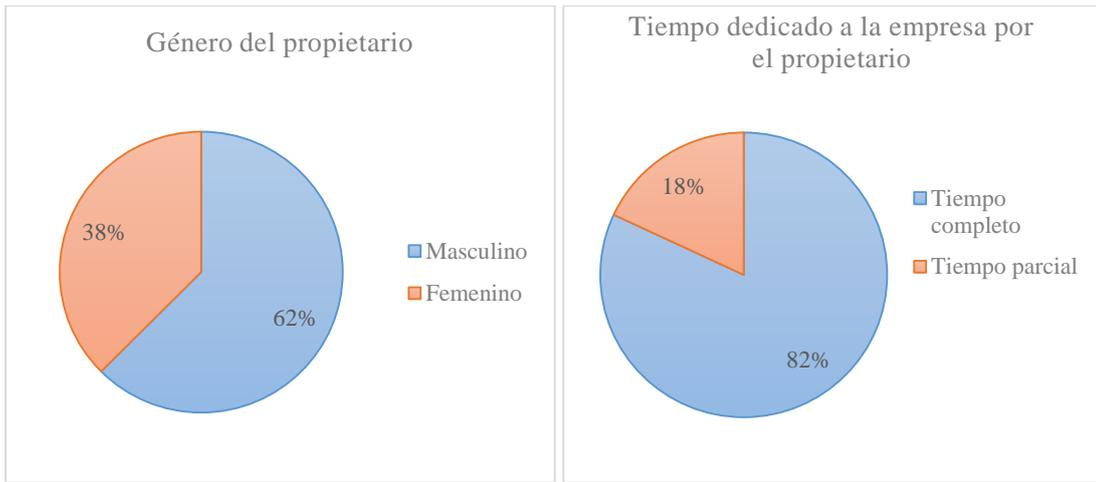
Como se puede observar en la ilustración 16, de los 72 microempresarios encuestados el 8% (6) se encuentra en un rango de edad de entre 18 a 30 años, el 25% (18) entre 31 a 40 años, el 21% (15) entre 41 a 50 años y el 46% (33) tiene más de 50 años.

De otra parte, los empresarios encuestados indican que en un 7% (5) culminó la primaria, el 37% (27) culminó el bachillerato, el 43% (31) tiene tercer nivel finalizado y el 13% (9) ha finalizado el cuarto nivel de educación.

En lo referente al género de los empresarios el 62% (45) son de género masculino y 38% (27) femenino, finalmente sobre el tiempo que dedican a su emprendimiento el 82% (59) de los empresarios dedican tiempo completo a su emprendimiento y el 18% (13) tiempo parcial.

Ilustración 16
Frecuencia porcentual de características del propietario de la empresa





Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

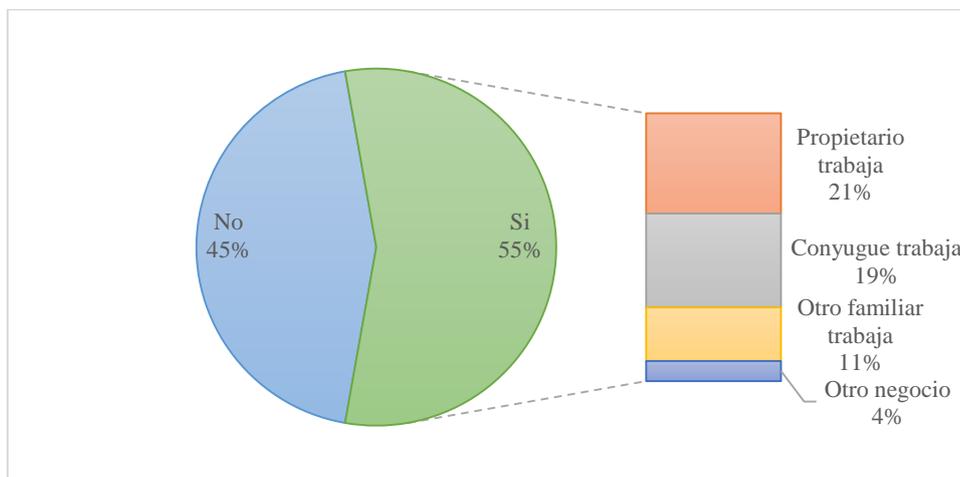
¿La familia del propietario tiene otros ingresos además de los que genera la empresa?:

El 43% (31) de los encuestados indicaron que la rentabilidad de la empresa es el único ingreso de la familia, mientras que el 57% (41) cuenta con otro ingreso. Ver ilustración 17.

Del 57% de los encuestados que indicaron que las familias cuentan con otro ingreso además de los que genera la empresa, señalaron que estos provienen en 22% (16) de ingresos por parte del propietario que trabaja, 20% (14) de ingresos por parte del conyugue que trabaja, 11% (8) otro familiar trabaja y 4% (3) los ingresos provienen de otro negocio.

Ilustración 17

Frecuencia porcentual de ¿La familia del propietario tiene otros ingresos además de los que da la empresa?

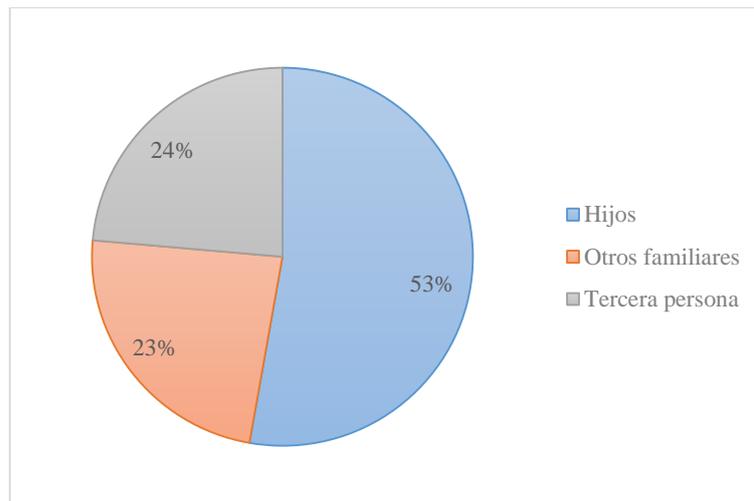


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?:

El 53% (38) de los encuestados indicaron en caso de sucesión la empresa quedaría a cargo de sus hijos, el 23% (17) otros familiares y el 24% (17) terceras personas. Ver ilustración 18.

Ilustración 18
Frecuencia porcentual de ¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?



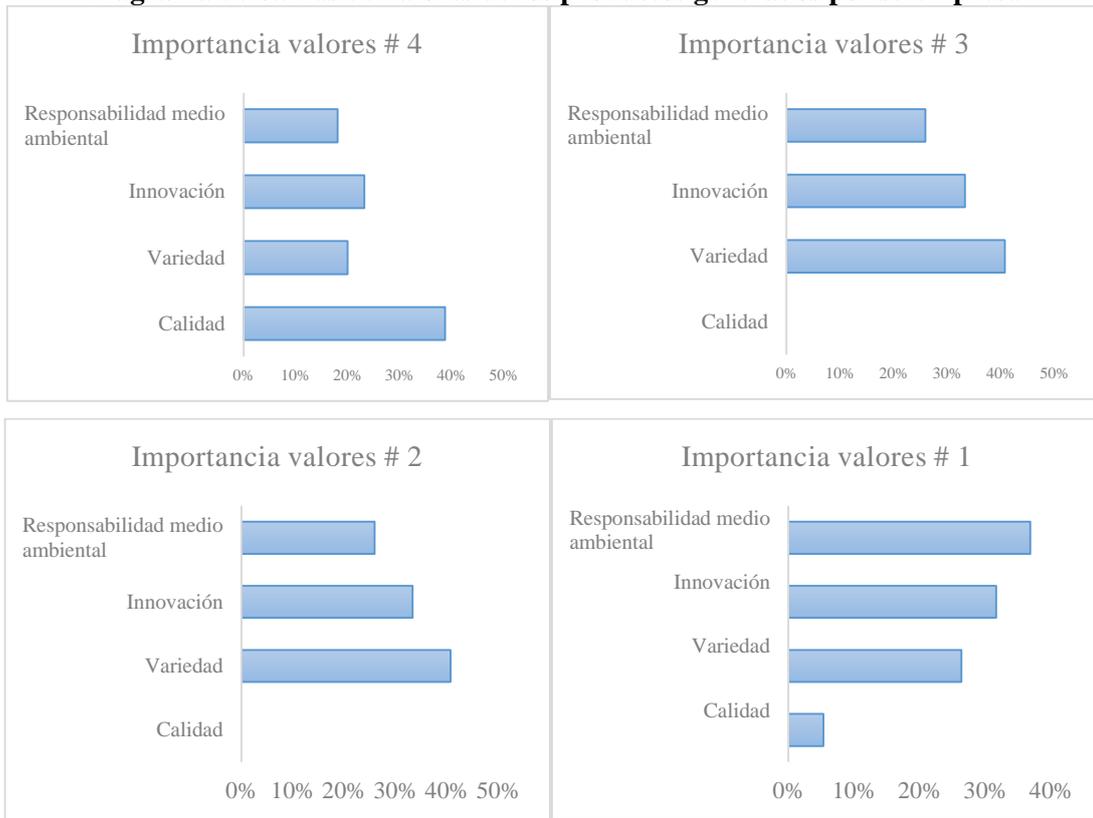
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Califique del 1 al 4 los valores que destacaría de los productos generados por su empresa, siendo 1 nada importante y 4 muy importante.

Como se puede observar en la ilustración 19, 38,7% de los encuestados indicaron que la calidad es el valor más destacable de sus productos con una puntuación de 4, seguido en la misma calificación por innovación (23%), de otra parte en la calificación 3, destacan los valores variedad (37,5%) e innovación (25%), en la calificación 2 destacan nuevamente los valores variedad (40,7%) e innovación (33%) finalmente en la categoría de calificación 1 se situaron a los valores de responsabilidad con el medio ambiente (36,8%) e innovación (31,6%).

Ilustración 19

Diagrama de barras de valores de los productos generados por su empresa



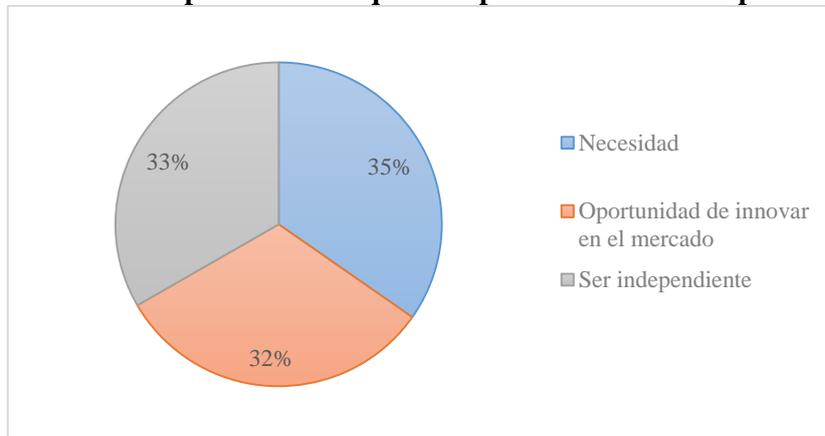
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Qué le impulso a iniciar su empresa?:

El 35% (25) de los encuestados indicaron que iniciaron su empresa por necesidad, el 32% (23) por oportunidad de innovar en el mercado y el 33% (24) con el objeto de ser independientes. Ver ilustración 20.

Ilustración 20

Frecuencia porcentual de qué le impulso a iniciar su empresa



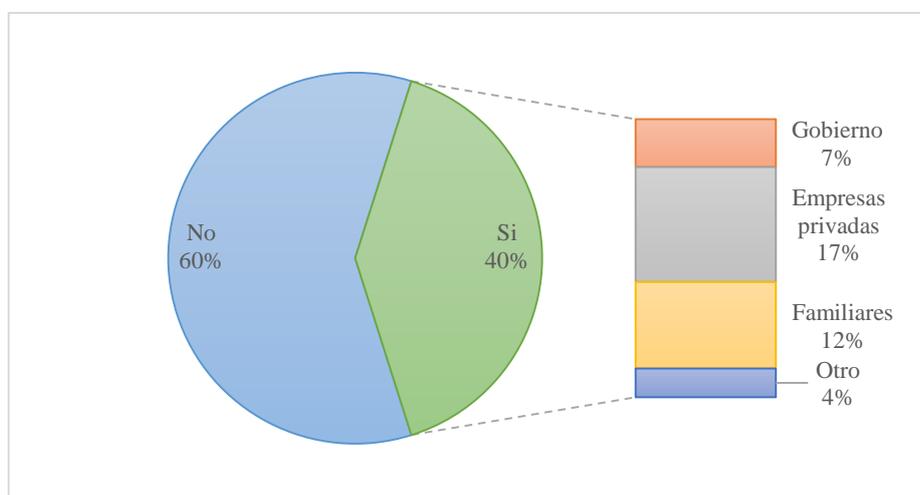
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Recibió al inicio del emprendimiento algún tipo de apoyo?:

El 60% (43) de los encuestados indicaron que no recibieron algún tipo de apoyo al inicio del emprendimiento, mientras que el 40% (29) comenta que si recibió apoyo.

El apoyo que recibieron los microempresarios al inicio del emprendimiento, derivó en 7% (5) de entidades gubernamentales, 17% (12) empresas privadas, 12% (9) familiares del empresario y 4% (3) recibió apoyo de otra fuente.

Ilustración 21
Frecuencia porcentual de recibió apoyo al inicio de su emprendimiento



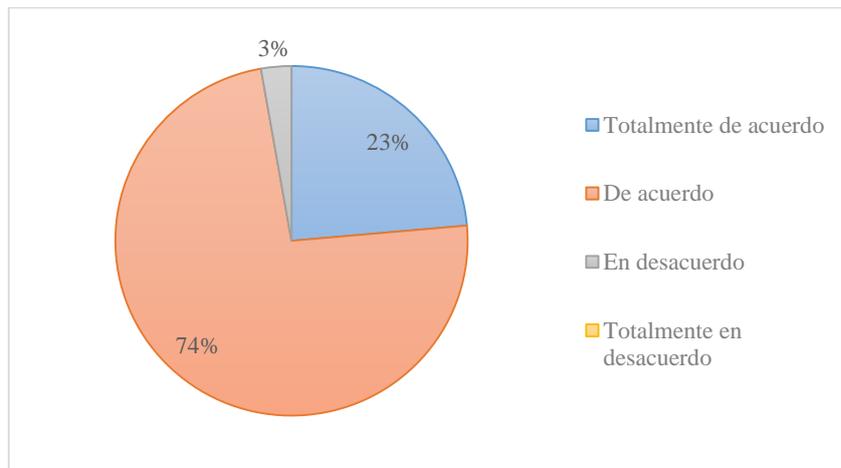
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Considera que su empresa es rentable?

El 23% (17) de los encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación de que su empresa es rentable, el 74% (53) está de acuerdo con la afirmación y el 3% (2) no está de acuerdo con la afirmación. Ver ilustración 22.

El 76% (53) de los encuestados considera que su empresa es rentable, si los ingresos cubren los gastos en una pequeña cantidad, mientras que el 24% (17) considera que su empresa es rentable si los ingresos cubren los gastos en una amplia cantidad.

Ilustración 22
Frecuencia porcentual de ¿Considera que su empresa es rentable?

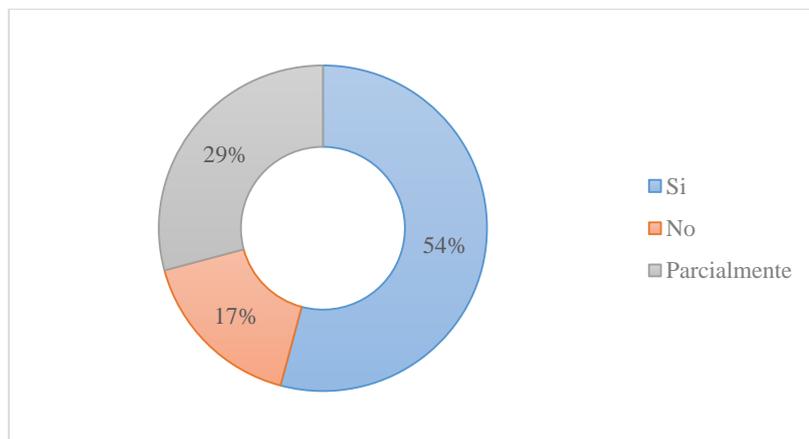


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿La normativa vigente es aplicable para la gestión de su empresa?:

El 54% (39) de los encuestados indicaron que la normativa vigente es aplicable para la gestión de su empresa, el 29% (21) considera que es parcialmente aplicable y el 17% (12) de los encuestados indica que la normativa vigente no es aplicable. Ver ilustración 23.

Ilustración 23
Frecuencia porcentual de ¿La normativa vigente es aplicable?

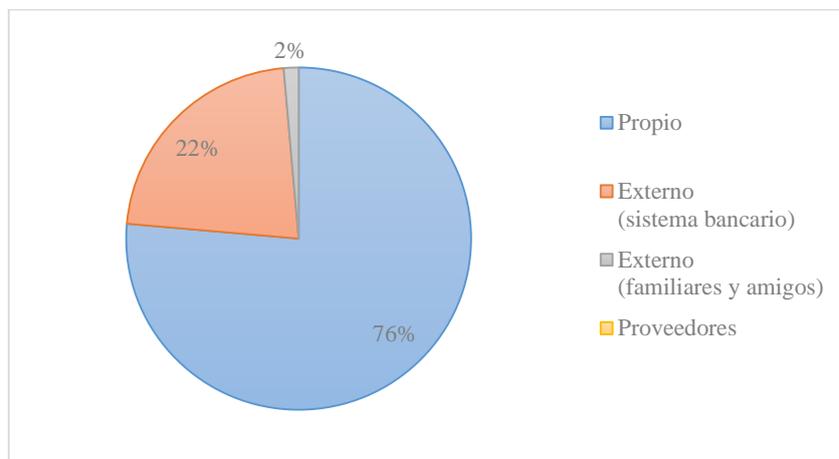


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿El financiamiento de la empresa principalmente es?:

El 76% (55) de los encuestados señalan que el financiamiento de la empresa es propio, el 22% (16) externo (sistema bancario) y el 2% (1) externo (familiares y amigos). Ver ilustración 24.

Ilustración 24
Frecuencia porcentual de tipo de financiamiento de la empresa

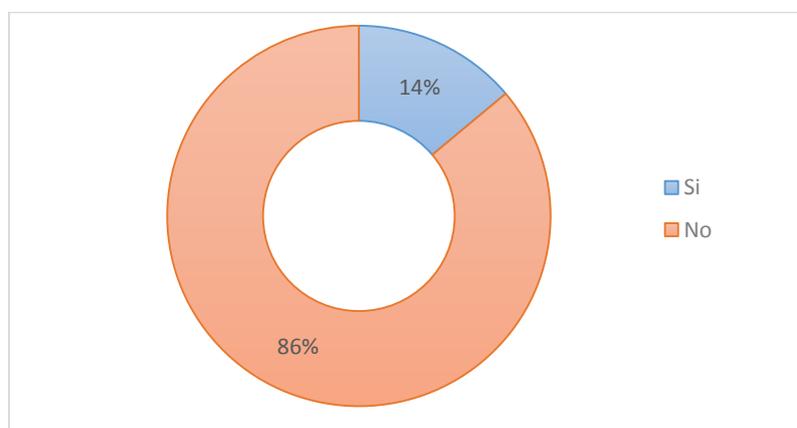


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿Ha intervenido la empresa en programas de vinculación social?

El 14% (10) de los encuestados señalan si ha intervenido en programas de vinculación social y el 86% (62) no ha intervenido. Ver ilustración 25.

Ilustración 25
Frecuencia porcentual de intervención en programas de vinculación social

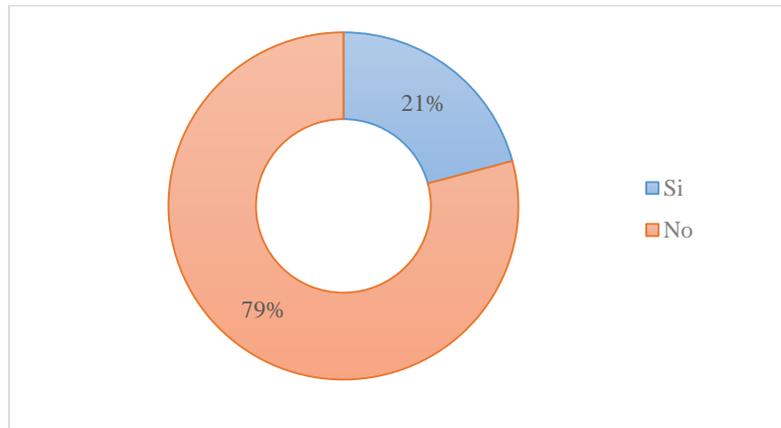


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿Conlleva la actividad de su empresa un impacto ambiental?

El 21% (15) de los encuestados considera que su empresa conlleva un impacto ambiental, mientras que el 79% (57) indica que su actividad no genera impacto ambiental. Ver ilustración 26.

Ilustración 26
Frecuencia porcentual de impacto ambiental



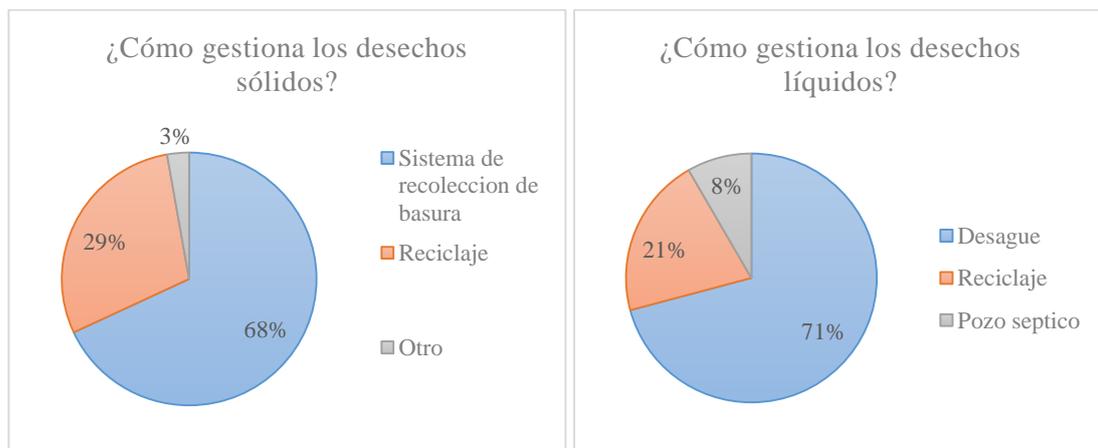
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cómo gestiona los desechos?

El 68% (49) de los encuestados gestiona sus desechos sólidos a través del sistema de recolección de basura, mientras que el 29% (21) recicla sus desechos y el 3% (2) utiliza otro sistema. Ver ilustración 27.

El 71% (51) de los encuestados utiliza para la gestión de sus desechos líquidos el desagüe, el 21% (15) recicla sus desechos y el 8% (6) utiliza otro sistema. Ver ilustración 27.

Ilustración 27
Frecuencia porcentual de gestión de desechos



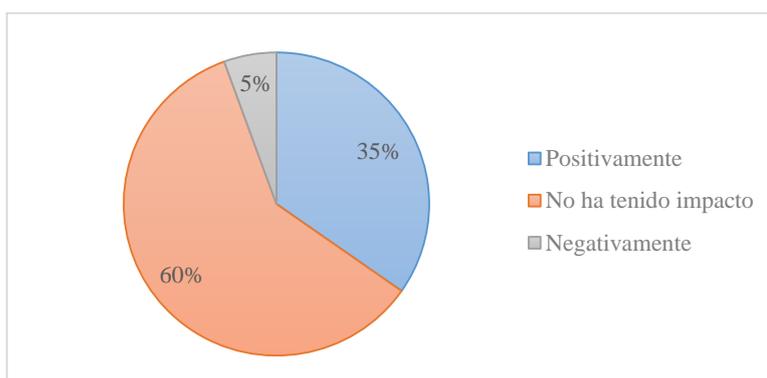
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Los medios de comunicación han tenido impacto en la gestión de la empresa:

El 35% (25) de los encuestados considera los medios de comunicación han tenido un impacto positivo en la gestión de la empresa, el 60% (43) considera que no han tenido impacto y el 5% (4) considera que han tenido un impacto negativo. Ver ilustración 28,

Ilustración 28

Frecuencia porcentual de impacto de medios de comunicación



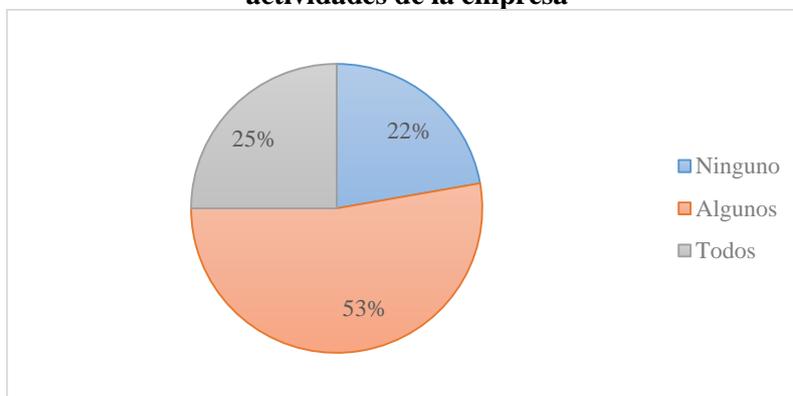
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Existen documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa?

El 16% (22) de los encuestados indica que no existe ningún documento, el 53% (38) cuenta con algunos documentos y el 25% (18) señala que tiene todos los documentos de procesos y actividades de la empresa. Ver ilustración 29.

Ilustración 29

Frecuencia porcentual de documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa

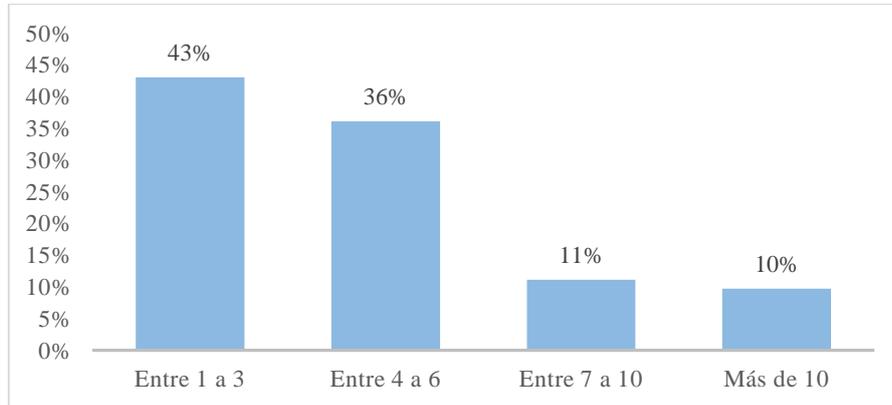


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cuántas personas emplea la empresa?

Como se observa en la ilustración 30, 43% (31) de las empresas encuestadas genera entre 1 a 3 empleos, 36% (26) entre 4 a 6, 11% (8) entre 7 a 10 y 10% (7) generan más de 10 empleos.

Ilustración 30
Gráfico de barras de cuantas personas emplea la empresa

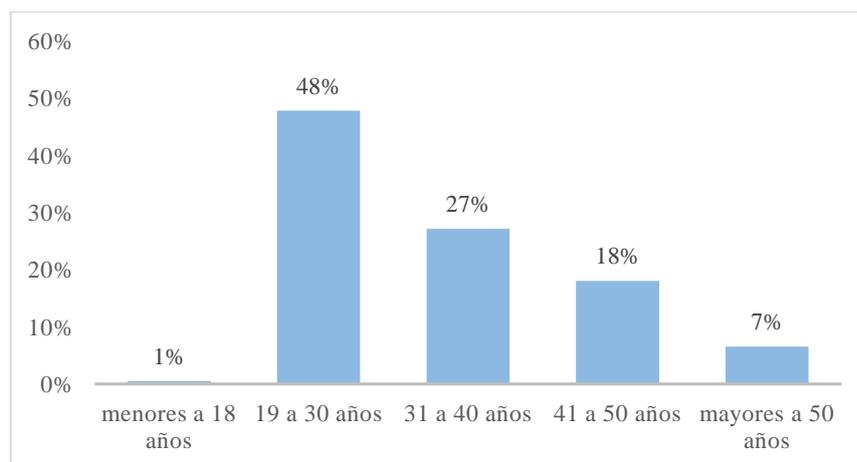


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cuántos empleados se encuentran en cada rango de edad?

Las personas empleadas por las empresas encuestadas se encuentran en los siguientes rangos de edad, 1% menores de 18 años, 48% entre 19 a 30 años, 27% entre 31 a 40 años, 18% entre 41 a 50 años y 7% mayores a 50 años. Ver ilustración 31.

Ilustración 31
Gráfico de barras de cuantas personas emplea la empresa por rango de edad

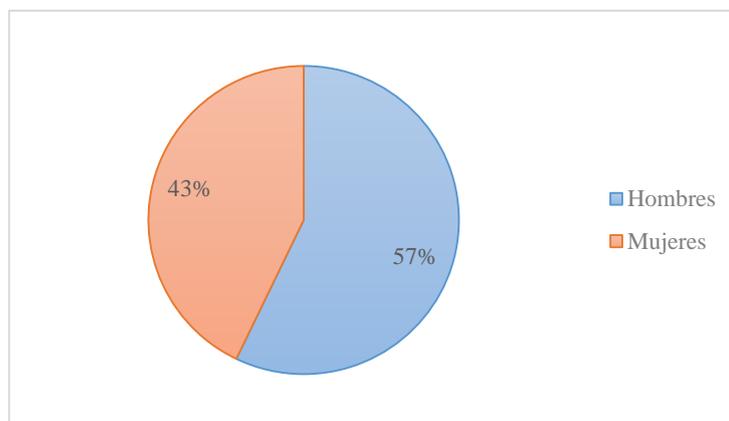


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?

Las empresas encuestadas generan empleo para 220 (57%) hombres y 165 (43%) mujeres. Ver ilustración 32.

Ilustración 32
Frecuencia porcentual de número de empleados por género

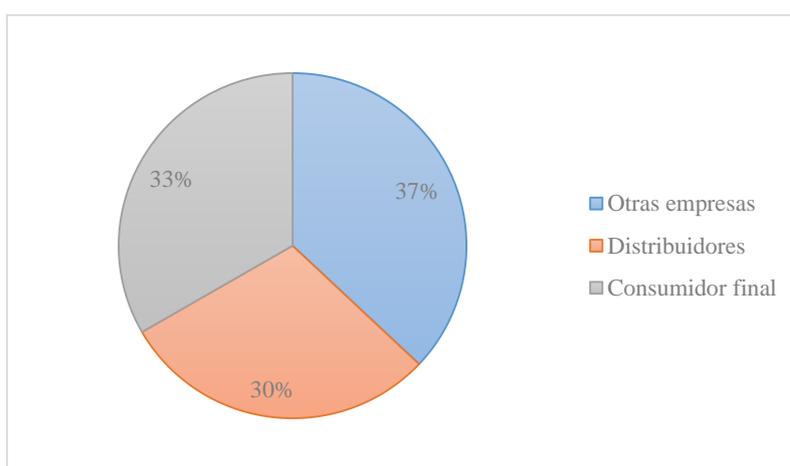


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Qué tipo clientes tiene su empresa?

Las empresas encuestadas señalaron que el 37% cuentan con otras empresas como clientes, 30% distribuidores y 33% son consumidores finales. Ver ilustración 33.

Ilustración 33
Frecuencia porcentual de tipo clientes

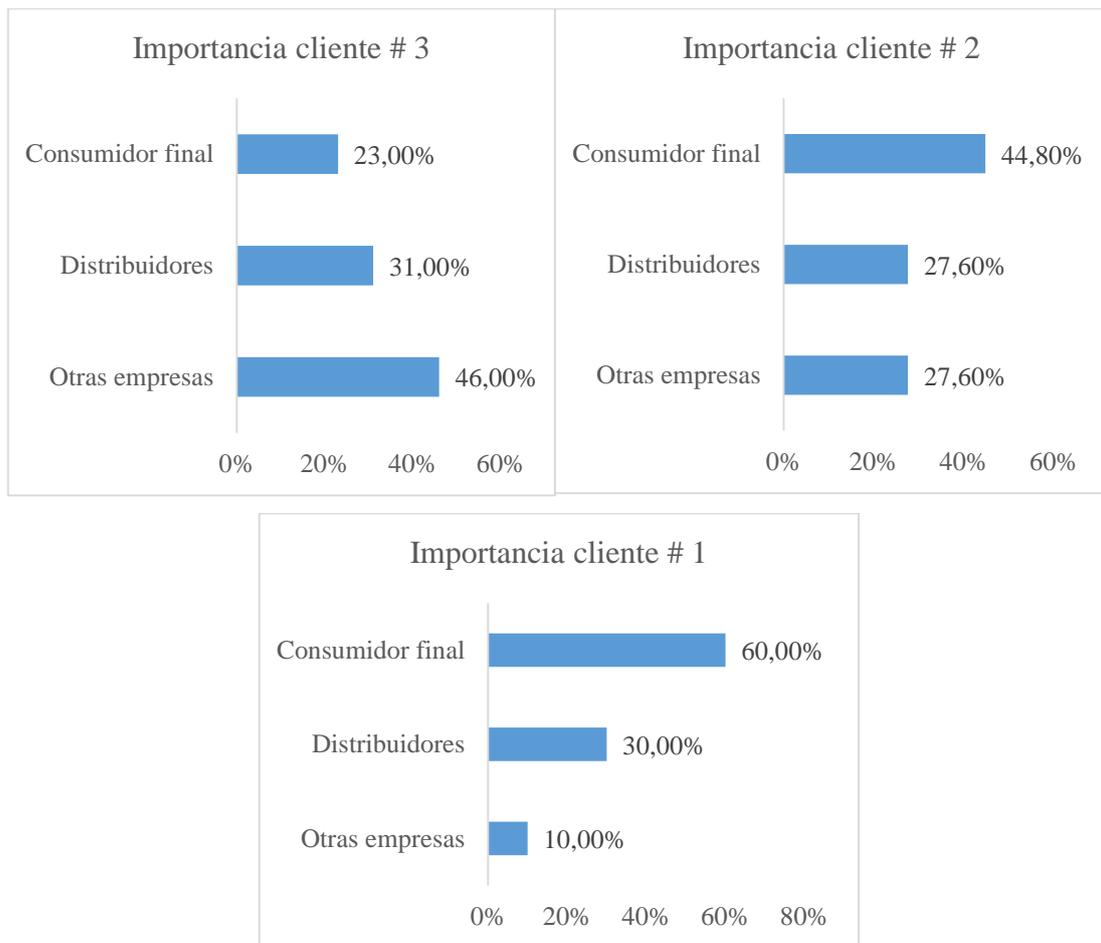


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Califique las categorías de clientes según la importancia.

Como se puede observar en la ilustración 34, 46% de los encuestados indicaron que otras empresas son los clientes más importantes con un puntuación de 3, seguido en la misma calificación por distribuidores, de otra parte en la calificación 2, se sitúan los consumidores finales con 44,8%, finalmente en la categoría de calificación 1 se observa nuevamente a consumidores finales con 60%.

Ilustración 34
Diagrama de barras de calificación de clientes

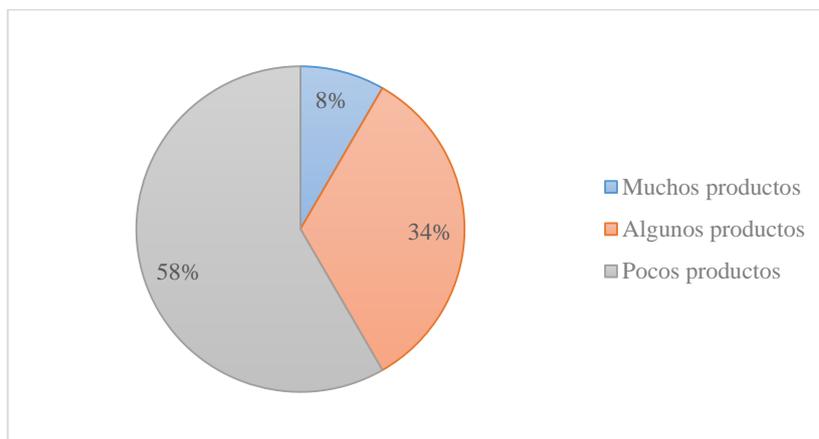


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

El portafolio de productos de la empresa cuenta con:

El 8% (6) de las empresas encuestadas señalaron su portafolio de productos cuenta con muchos productos, el 34% (24) indicaron que cuentan con algunos productos y el 58% (42) indica que cuenta con pocos productos en su portafolio. Ver ilustración 35.

Ilustración 35
Frecuencia porcentual de productos en el portafolio de productos

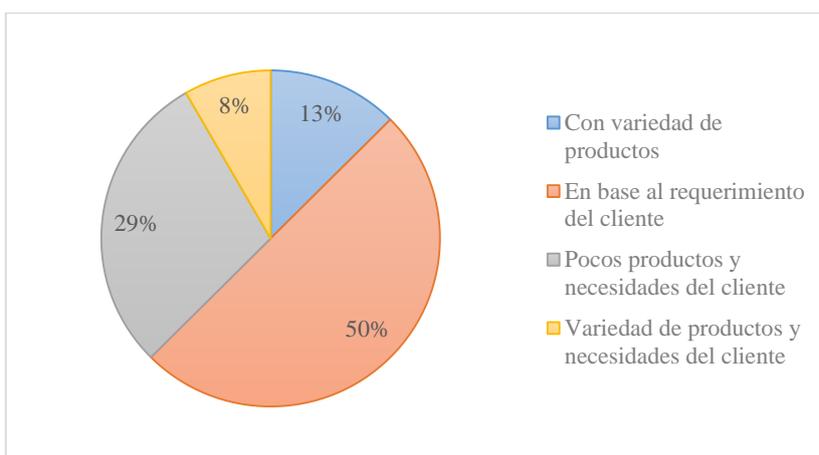


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?

El 13% (9) de las empresas encuestadas señalaron que atienden a sus clientes con variedad de productos, el 50% (36) en base al requerimiento del cliente, el 29% (21) con pocos productos y en base a necesidades del cliente, y el 8% (6) a través de variedad de productos y necesidades del cliente. Ver ilustración 36.

Ilustración 36
Frecuencia porcentual de la forma en la que atienden las empresas principalmente a sus clientes



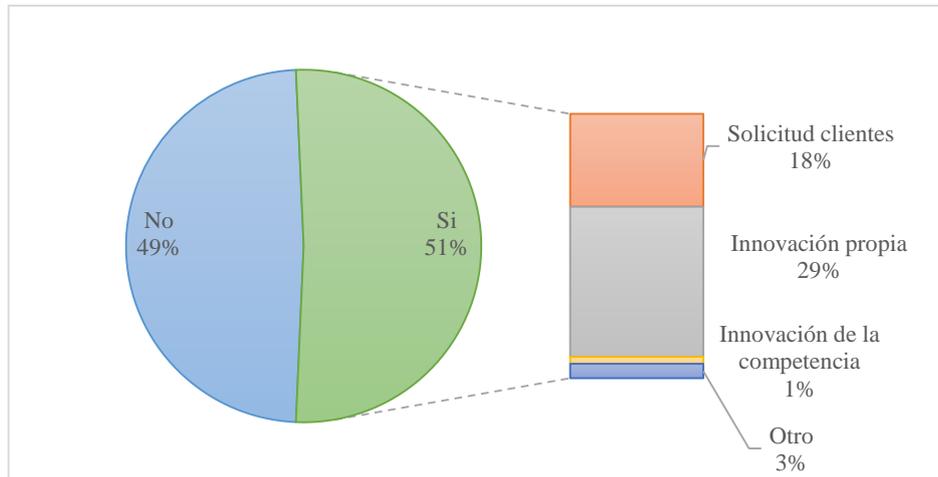
Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿Ha incursionado en nuevos productos?:

El 49% (35) de los encuestados indicaron que no han incursionado en nuevos productos, mientras que el 51% (37) si lo ha hecho. Ver ilustración 37.

Las empresas que han incursionado en nuevos productos, señalaron que los mismos se generaron en 18% (13) por solicitud de clientes, 29% (21) por innovación propia, el 1% (1) por innovación de la competencia y 3% (2) otra.

Ilustración 37
Frecuencia porcentual de ha incursionado en nuevos productos

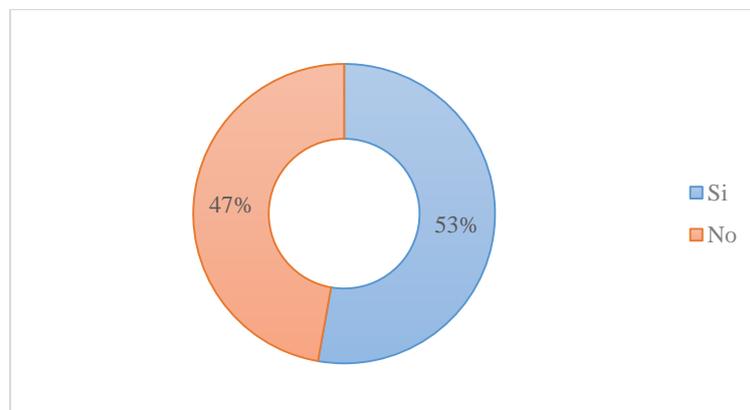


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Otras empresas han imitado (copiado) sus productos?

El 53% (38) de los encuestados indica que otras empresas han imitado sus productos, mientras que el 47% (34) indica que no lo han hecho. Ver ilustración 38.

Ilustración 38
Frecuencia porcentual de otras empresas han imitado los productos



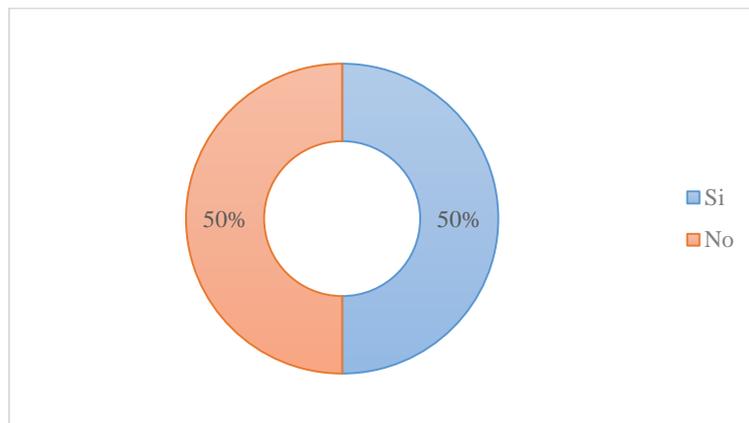
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cree que es fácil que otras empresas copien su producto?

El 49% (35) de los encuestados considera que es fácil que otras empresas copien sus productos, el 51% (37) indica que no es fácil. Ver ilustración 39.

Ilustración 39

Frecuencia porcentual de ¿Cree que es fácil que otras empresas copien su producto?



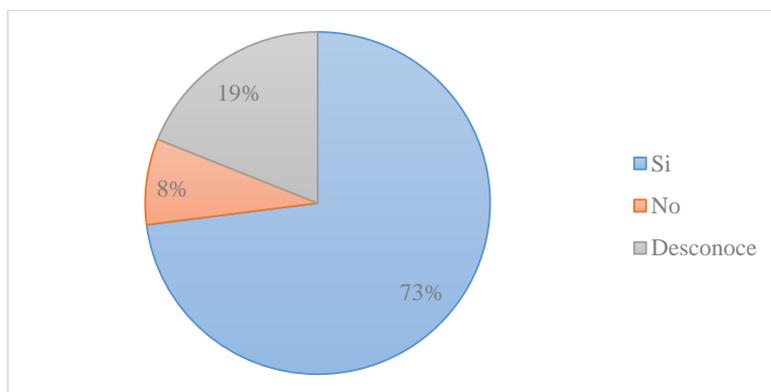
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Si otras empresas copian su producto, cree que sus clientes se mantendrán con usted?

El 73% (27) de los encuestados considera que si otras empresas copiaran sus productos sus clientes se mantendrían con ellos, el 8% (3) indica que no se mantendrían y el 19% (7) desconoce. Ver ilustración 40.

Ilustración 40

Frecuencia porcentual de ¿Si otras empresas copian su producto, cree que sus clientes se mantendrán con usted?



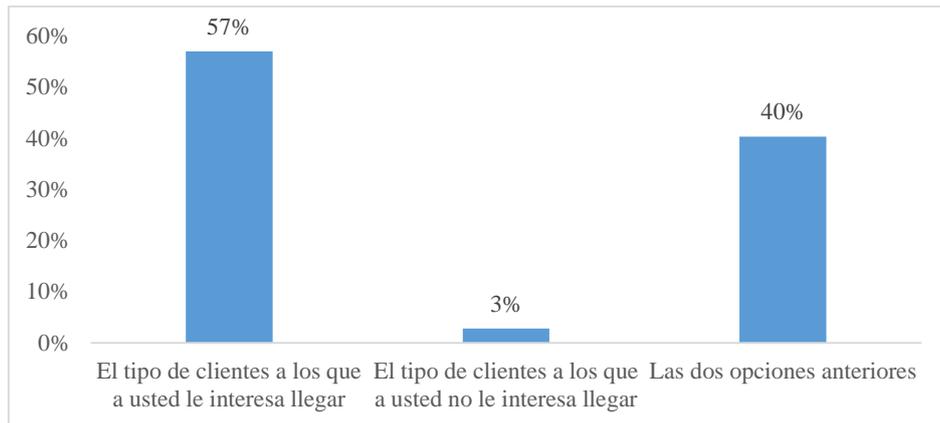
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

En relación a los productos que ofrece, tiene identificado

Las empresas encuestadas en un 57% (41) indican que tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar, 3% (2) el tipo de clientes a los que a usted no le interesa llegar y el 40% (29) las dos opciones anteriores. Ver ilustración 41.

Ilustración 41

Gráfico de barras de identificación de clientes a los que quiere llegar



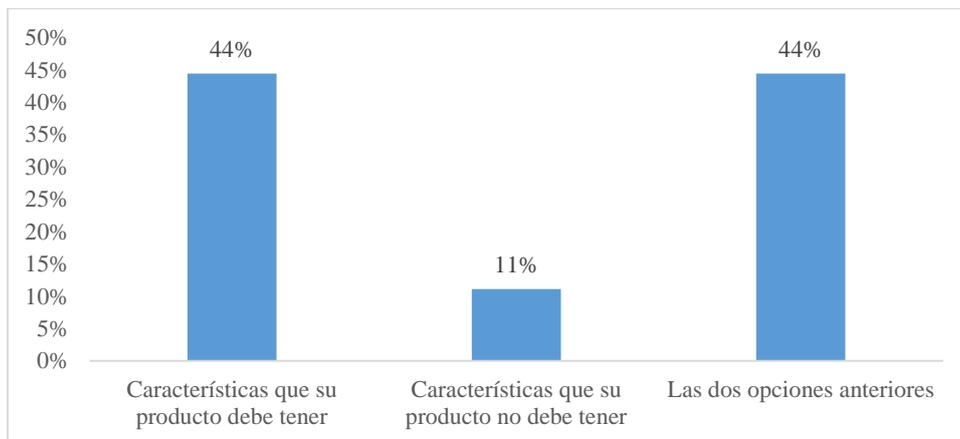
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

En relación a los productos que ofrece, tiene identificado:

Las empresas encuestadas indican que tienen identificado características que su producto debe tener 44% (32), características que su producto no debe tener 11% (8) y las dos opciones anteriores 44% (32). Ver ilustración 42.

Ilustración 42

Gráfico de barras de identificación de características del producto

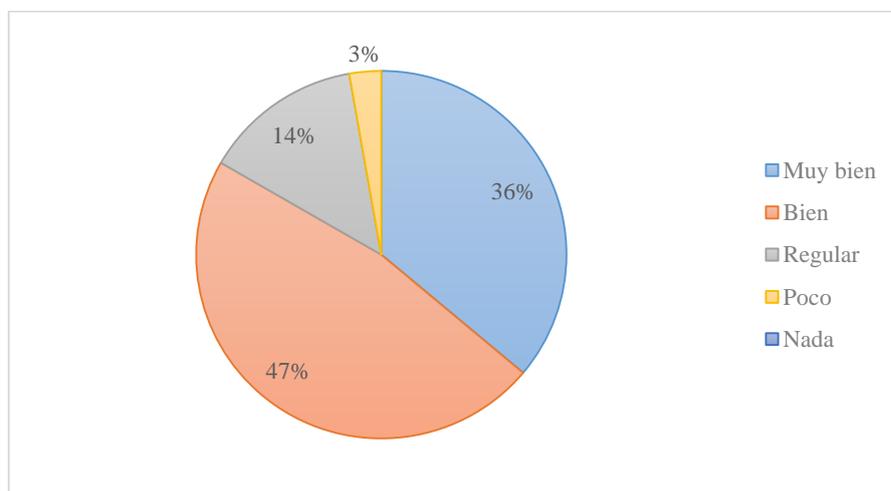


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Considera que conoce a sus clientes?

El 36% (26) de las empresas encuestadas señalaron conocen muy bien a sus clientes, el 47% (34) bien, el 14% (10) regular y el 3% (2) poco. Ver ilustración 43.

Ilustración 43
Frecuencia porcentual de considera que conoce a sus clientes

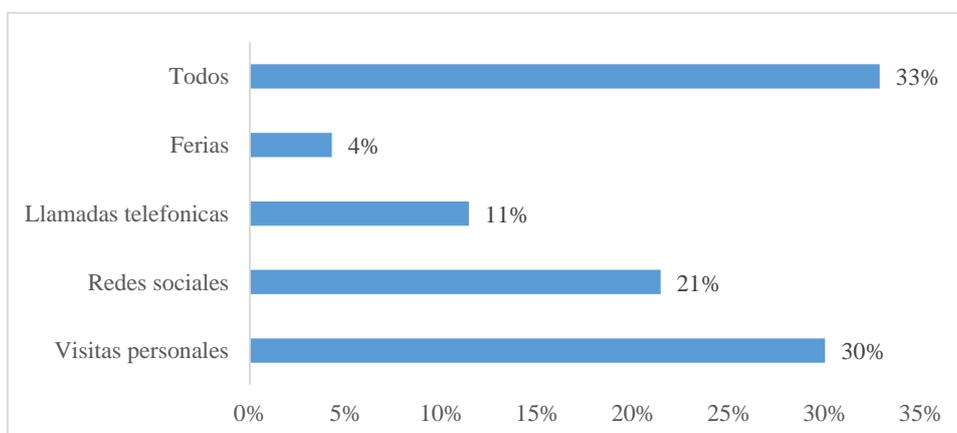


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cuáles son los medios que utiliza para conocer a sus clientes?

El 30% (21) de las empresas encuestadas indican que utiliza visitas personales para conocer a sus clientes, 21% (15) utiliza las redes sociales, 11% (8) llamadas telefónicas, 4% (3) ferias y 33% (23) utiliza varios o todos los medios de contacto. Ver ilustración 44.

Ilustración 44
Gráfico de barras de identificación de clientes a los que quiere llegar

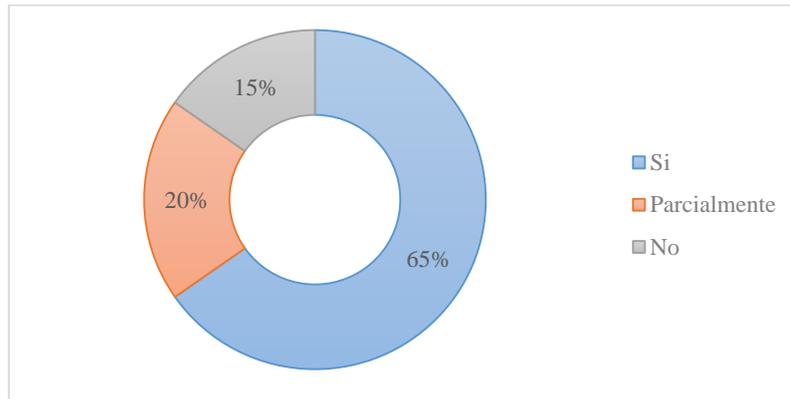


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Existe alguna política de contacto con los clientes principales?

El 65% (47) de los encuestados indica que si existe política de contacto con los clientes principales, el 20% (14) cuenta parcialmente con una política y el 15% (11) no cuenta con ninguna política. Ver ilustración 45.

Ilustración 45
Frecuencia porcentual de política de contacto con los clientes principales



Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

En relación a la promoción o publicidad que hace, tiene identificado:

Las empresas encuestadas indican que, en relación a la promoción y publicidad tienen identificado maneras específicas en que le gusta hacer esta promoción o publicidad 52% (37), maneras específicas en que no le gusta hacer esta promoción o publicidad 13% (9), las dos opciones anteriores 35% (25). Ver ilustración 46.

Ilustración 46
Gráfico de barras de promoción o publicidad

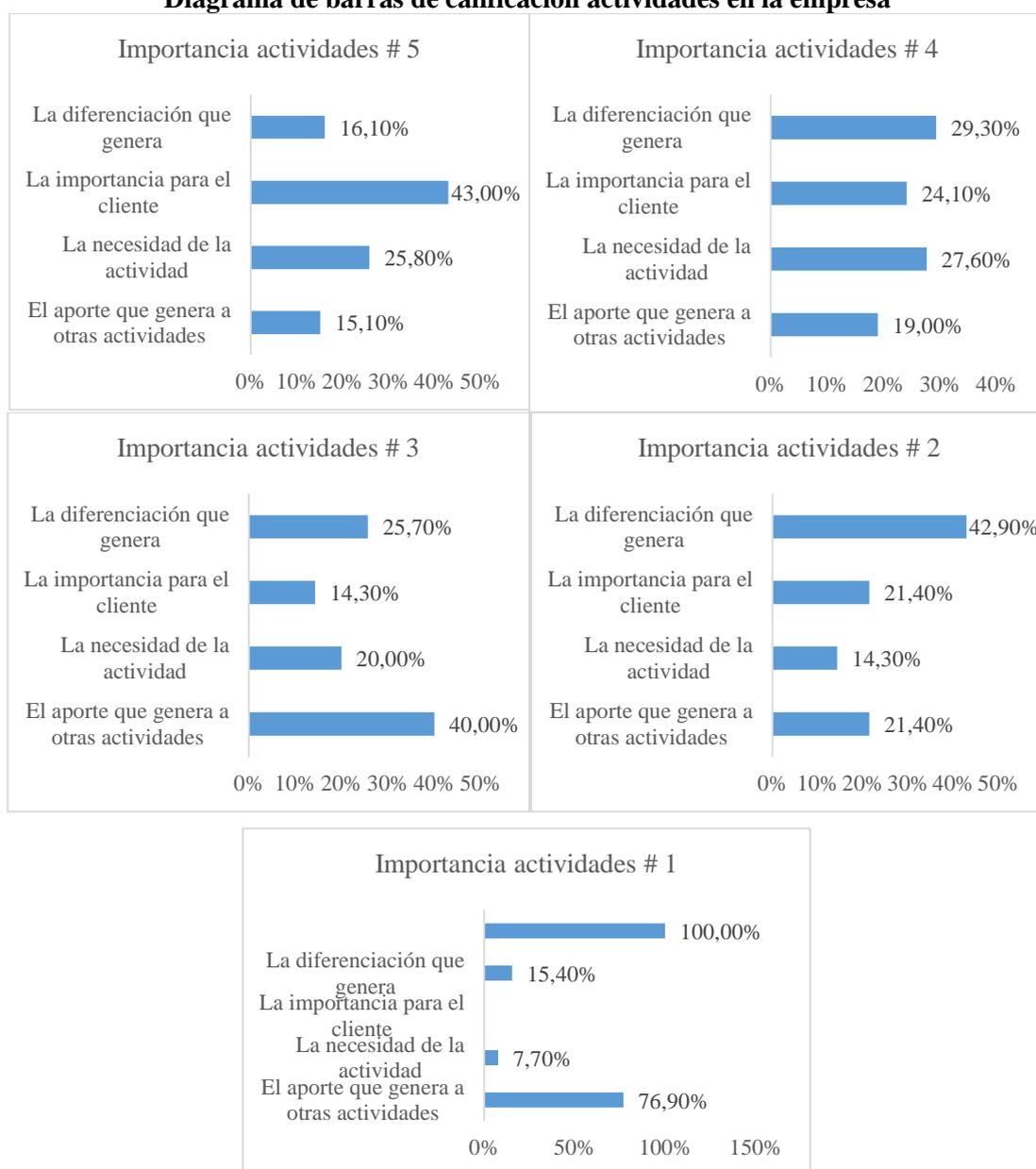


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Califique los criterios para definir las actividades en la empresa.

Como se puede observar en la ilustración 47, 43% de los encuestados indicaron que: la importancia para el cliente es el criterio principal para seleccionar una actividad con puntuación de 5, de otra parte en la calificación 4 se sitúa, la necesidad de la actividad (27,6%), en la calificación 3 se localiza el aporte que genera a otras actividades (40%), en la calificación 2 se ubica la diferenciación que genera (43%), finalmente en la categoría de calificación 1 situó a el aporte que genera a otras actividades (76,9%). Ver ilustración 47.

Ilustración 47
Diagrama de barras de calificación actividades en la empresa



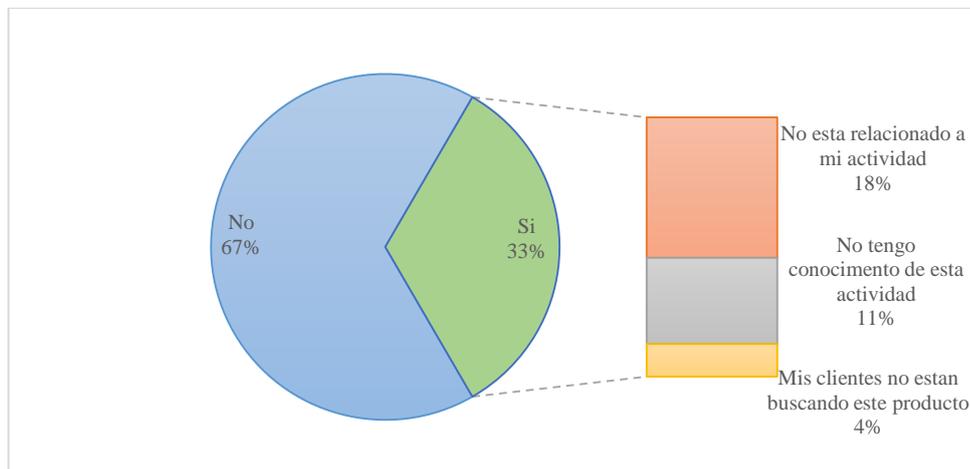
Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Ha definido productos o líneas de productos en los que la empresa no incursionaría?

El 67% (48) de los encuestados indicaron que no han definido productos o líneas de productos en las que la empresa no incursionaría, mientras que el 33% (23) si lo ha hecho. Ver ilustración 48.

Las empresas que han definido productos los que no incursionaría, señalaron en 18% (13) que se debe a que no está relacionado a su actividad, 11% (8) no tiene conocimiento de esta actividad y 4% (3) sus clientes no buscan este producto.

Ilustración 48
Frecuencia porcentual de ¿ha definido productos o líneas de productos en los que la empresa no incursionaría?

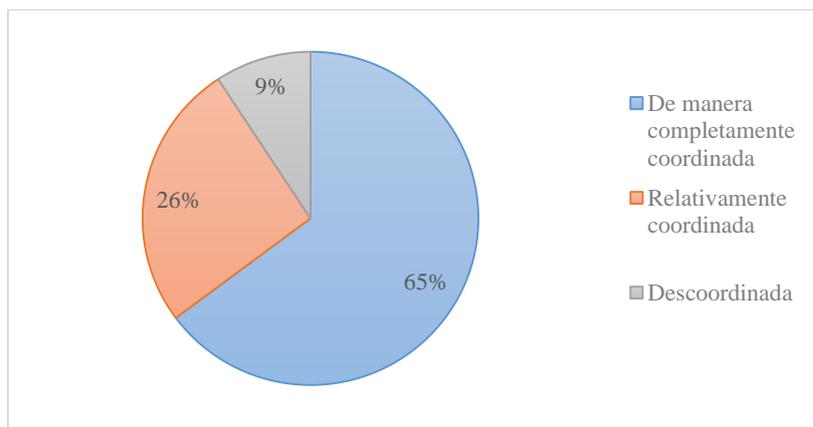


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Como se desarrollan el conjunto de actividades

El 65% (35) de las empresas encuestadas señalaron las actividades se desarrollan de manera completamente coordinada, el 26% (14) relativamente coordinada, el 9% (5) descoordinada. Ver ilustración 49.

Ilustración 49
Frecuencia porcentual de conjunto de actividades

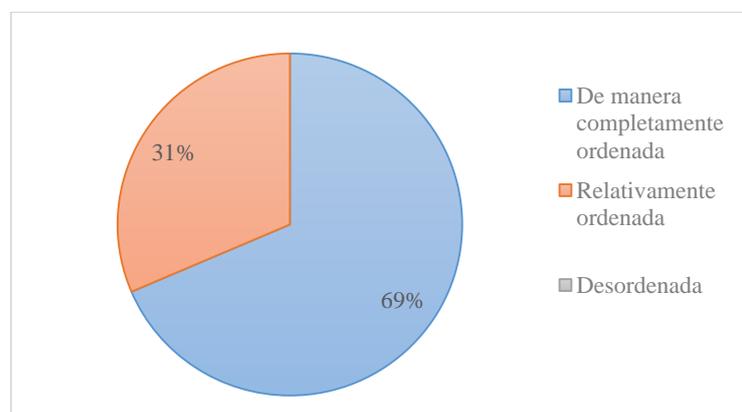


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

Como se desarrollan el conjunto de actividades

El 69% (24) de las empresas encuestadas señalaron las actividades se desarrollan de manera completamente ordenada, el 31% (11) relativamente ordenada. Ver ilustración 50.

Ilustración 50
Frecuencia porcentual de conjunto de actividades

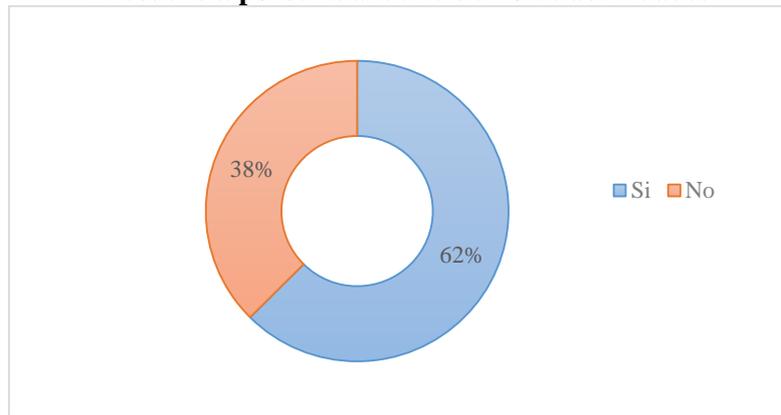


Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿Hay actividades que refuerzan a otras?

El 62% (45) de los encuestados indica que las actividades que desarrollan refuerzan a otras, el 38% (27) señala que no existe refuerzo. Ver ilustración 51.

Ilustración 51
Frecuencia porcentual de refuerzo de actividades

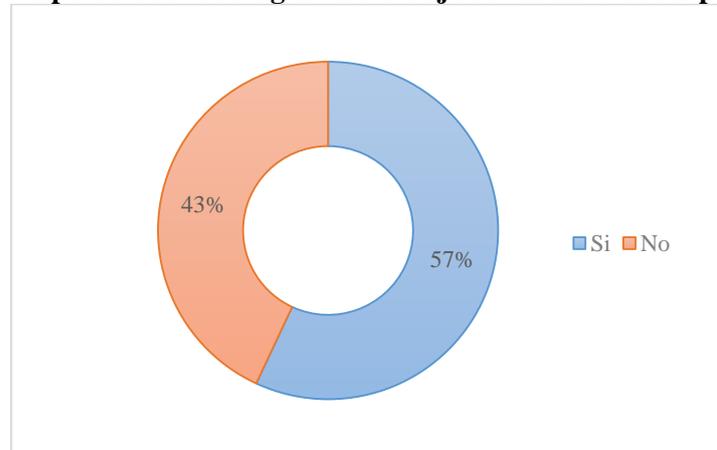


Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Tiene un diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades de su empresa?

El 57% (41) de los encuestados indica cuentan con un diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades, el 43% (31) señala que no cuentan con este diagrama. Ver ilustración 52.

Ilustración 52
Frecuencia porcentual de diagrama o dibujo de las actividades principales



Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

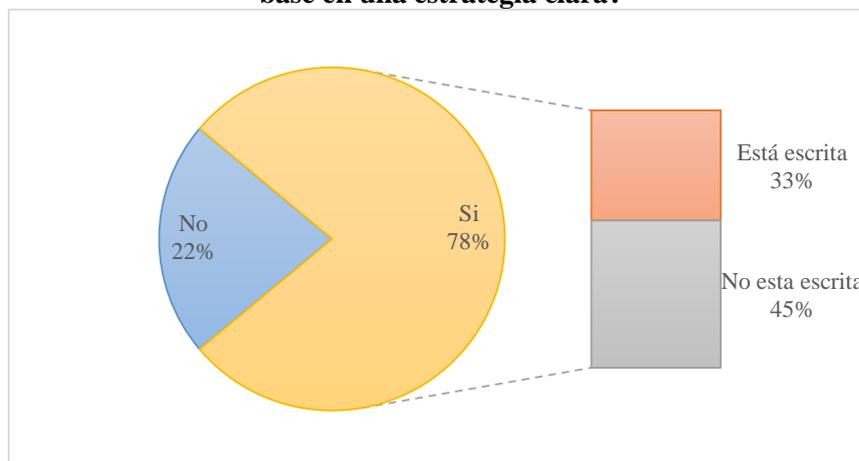
¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?

El 78% (56) de las empresas encuestadas consideran que han venido trabajando con base de una estrategia clara, mientras que el 22% (16) considera lo contrario. Ver ilustración 53.

De las empresas que consideran que han venido trabajando con una estrategia clara (56), el 33% (24) cuenta con un documento escrito de la misma, mientras que el 45% (32) no cuenta con un documento escrito.

Ilustración 53

Frecuencia porcentual de ¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?



Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

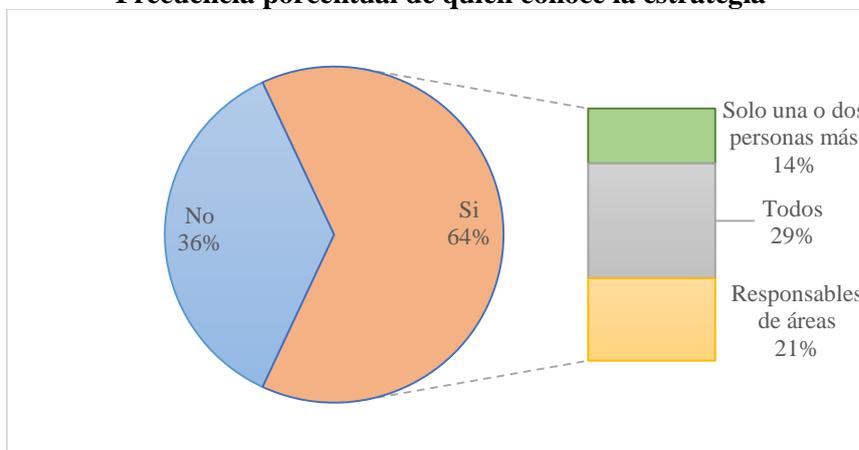
La estrategia de la empresa, ¿La conocen otras personas de la empresa?

El 64% (46) de las empresas indica que la estrategia es conocida por otras personas, mientras que el 36% (26) indica que no es conocida. Ver ilustración 54.

De las empresas que señalaron que la estrategia es conocida (46), en un 14% (10) es conocida por solo una o dos personas más, en 29% (21) señala que todos la conocen y el 21% (15) indica que la conocen los responsables de área.

Ilustración 54

Frecuencia porcentual de quien conoce la estrategia



Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

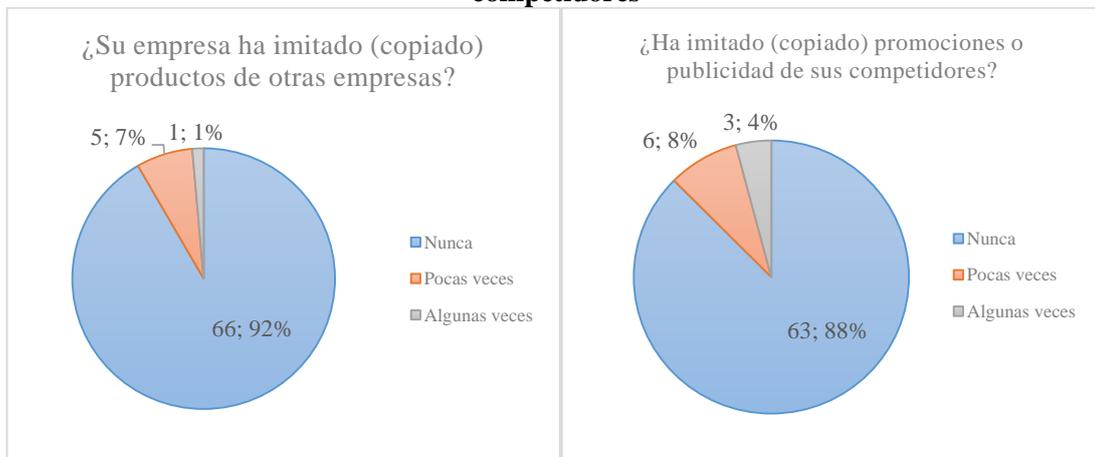
¿Ha imitado (copiado) productos o promociones (publicidad) de sus competidores??

El 92% (66) de los encuestados indican que nunca han imitado productos de sus competidores, el 7% (5) lo ha realizado pocas veces y el 1% (1) algunas veces.

El 88% (63) de los encuestados indican que nunca han imitado (copiado) promociones o publicidad de sus competidores, el 8% (6) lo ha realizado pocas veces y el 4% (3) algunas veces. Ver ilustración 55.

Ilustración 55

Frecuencia porcentual de ha imitado productos o promociones (publicidades de sus competidores



Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

2.3. Diagnóstico de las empresas objeto de investigación.

Las microempresas objeto de estudio realizan sus actividades comerciales en el DMQ, domiciliadas principalmente en las parroquias Iñaquito, Quito DMQ y Cumbaya, tienen como año de inicio de actividades principalmente los años 2016, 2015 y 2014 y se constituyen como compañía limitada.

Principalmente las empresas encuestadas iniciaron sus actividades por necesidad, llevan en el mercado más de 10 años, son administradas por el propietario, quienes tienen más de 50 años de género masculino y cuentan con tercer nivel de educación finalizado así también dedican tiempo completo a su emprendimiento, de otra parte los encuestados indican que cuentan con otro ingreso, los mismos que provienen mayoritariamente del propietario que trabaja e indicaron que en caso de sucesión la empresa quedaría a cargo de sus hijos.

Los encuestados no recibieron algún tipo de apoyo al inicio del emprendimiento, de otra parte los encuestados que indicaron que si recibieron ayuda

esta provino principalmente de empresas privadas, los encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación de que su empresa es rentable, si los ingresos cubren los gastos en una pequeña cantidad y se financian con fondos propios.

Así también los encuestados indicaron que la normativa vigente es aplicable para la gestión de su empresa, no han intervenido en programas de vinculación social, señalan que no generan impacto ambiental, gestionan sus desechos sólidos a través del sistema de recolección de basura y sus desechos líquidos a través del desagüe, así también indican que los medios de comunicación no han tenido impacto en su gestión.

De la investigación también se destaca que las empresas encuestadas generan entre 1 a 3 empleos, los cuales se encuentran entre 19 a 30 años, siendo en su mayoría hombres, en cuanto a los valores destacables de los productos elaborados prima la calidad e innovación.

Los encuestados cuentan con algunos documentos escritos para el desarrollo de sus actividades, siendo la importancia para el cliente es el criterio principal para seleccionar una actividad, los clientes de las empresas encuestadas son principalmente otras empresas, cuenta con pocos productos en su portafolio, atienden a sus clientes en base al requerimiento del cliente, han incursionado en nuevos productos por innovación propia, de otra parte los encuestados indican que otras empresas han imitado sus productos y consideran que es fácil que otras empresas copien sus productos, sin embargo consideran en este caso sus clientes se mantendrían con ellos.

Las empresas encuestadas indican que tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar, los conocen bien y utilizan varios medios de contacto siendo el principal las visitas personales, en relación a los productos tienen identificado características que su producto deben y no deben tener.

Los encuestados indican que, en relación a la promoción y publicidad tienen identificado maneras específicas en que le gusta hacer esta promoción o publicidad, sin embargo no han definido productos o líneas de productos en las que la empresa no incursionaría, de otra parte las empresas que si lo ha hecho, principalmente lo han establecido debido a que no está relacionado a su actividad.

Los encuestados indicaron que las actividades que desarrollan estas empresas son de manera completamente coordinada y de manera completamente ordenada, se refuerzan unas a otras, y en su mayoría cuentan con un diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades.

Finalmente destaca que los encuestados consideran que han venido trabajando con base de una estrategia clara, sin embargo no cuentan con un documento escrito de la misma, así también la misma que es conocida por otras personas finalmente los encuestados indican que nunca han imitado productos de sus competidores y nunca han imitado promociones o publicidad de sus competidores.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de las microempresas analizadas, con base en la investigación realizada.

Fortalezas	Debilidades
Los principales clientes son otras empresas.	Los productos de las empresas son fáciles de copiar.
En caso de que tras empresas copiaran sus productos sus clientes se mantendrían con ellos.	Cuentan con algunos documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa.
Han incursionado en el desarrollo de nuevos productos.	Cuentan con pocos productos en su portafolio.
Las actividades que desarrollan en su proceso productivo son de manera completamente coordinada y ordenada.	No han definido productos o líneas de productos en las que la empresa no incursionaría.
Tienen un buen conocimiento de sus clientes.	No cuenta con un documento escrito de la estrategia.
Han identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar.	Tienen un respaldo menor al de la industria respecto a su pasivo.
Señalan que han venido trabajando con base de una estrategia clara.	La proporción de deudas es mayor por cada dólar de activo o patrimonio en relación a la industria.
Las microempresas son más eficientes que la industria en su rotación de ventas.	Están muy por debajo de la media del sector en rotación tanto de cartera y activo fijo.
Mayor capacidad de generar rentabilidad desde el punto de vista del activo, margen neto y rentabilidad financiera.	Presentan valores negativos de rentabilidad en relación a margen bruto y operacional.
	Están muy sobre la media en periodos de cobranza y bajo está en periodo de pago.

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Capítulo Tres: Características de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito

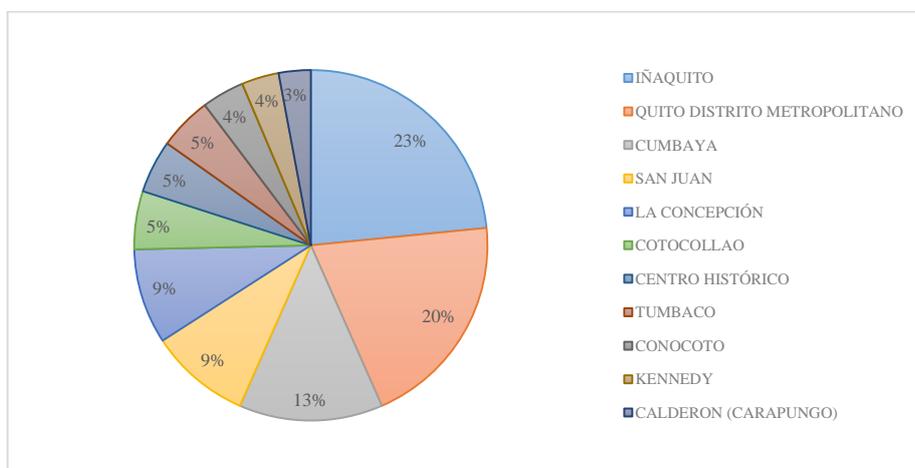
1. Caracterización de las microempresas ecuatorianas.

Para la definición de microempresa se tomará las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que cumplan los criterios establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el que se indica que las microempresas deben tener “(...) Entre 1 a 9 trabajadores ó ingresos menores a \$300.000,00, (...) Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.” (EC 2017).

Según datos publicados por la Superintendencia de Compañías, para el año 2016, las empresas categorizadas como microempresas representaron el 49,4% de las compañías registradas a nivel nacional, debiendo indicar que el 24,8% de las mismas se localizan en el Distrito Metropolitano de Quito, solo por debajo de la ciudad de Guayaquil.

Las microempresas del DMQ identificadas para el presente análisis, se domicilian principalmente en las parroquias Iñaquito, Quito DMQ y Cumbaya, en el gráfico a continuación se observa las parroquias que concentran el 75% (205) del total de microempresas sujetos de análisis (271).

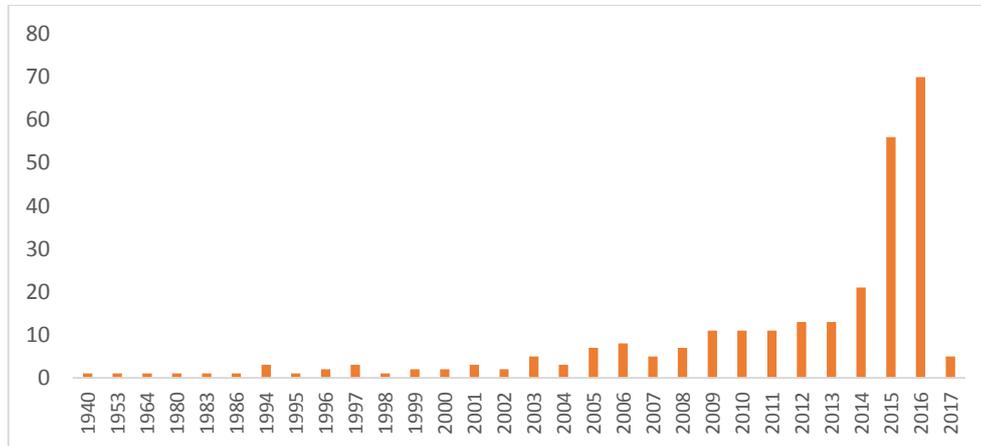
Ilustración 56
Ubicación de microempresas sujetos de análisis



Fuente: SRI
Elaboración propia

Así también, se observa que las microempresas identificadas, tienen como año de inicio de actividades principalmente 2016, 2015 y 2014.

Ilustración 57
Año de creación de las empresas sujeto a análisis



Fuente: SRI
Elaboración propia

1.1. Condiciones culturales de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.

Las características culturales de las microempresas, se han definido con base en la relación de los siguientes factores: impulso para la creación de la empresa, documentos establecidos para definir procesos y actividades de la empresa, impacto de medios de comunicación, conocimiento del cliente, sucesión e impacto ambiental.

Impulso para la creación de la empresa:

Los propietarios de microempresas encuestados que iniciaron su empresa debido a necesidad, principalmente se sitúan en el rango de edad mayor a 50 años, cuentan con tercer nivel de educación terminado y son de género masculino.

Los propietarios que indicaron que iniciaron su negocio debido a una oportunidad de innovar en el mercado se sitúan principalmente en el rango de edad entre 31 a 40 años, cuentan con bachillerato finalizado y son de género masculino.

De otra parte los propietarios que indicaron que iniciaron su negocio con el objetivo de ser independientes tienen más de 50 años, cuentan con tercer nivel de educación terminado y son de género masculino.

Tabla 1
Matriz resumen ¿Qué le impulso a inicia su empresa?

		¿Qué le impulso a iniciar su empresa?			Total
		Necesidad	Oportunidad de innovar en el mercado	Ser independiente	
Edad del propietario	18 a 30 años	2	2	2	6
	31 a 40 años	4	10	4	18
	41 a 50 años	7	2	6	15
	Más de 50 años	12	9	12	33
Nivel de educación del propietario	Primaria terminada	2	1	2	5
	Bachillerato finalizado	9	9	9	27
	Tercer nivel finalizado	14	7	10	31
	Cuarto nivel finalizado	0	6	3	9
Género del propietario	Masculino	13	15	17	45
	Femenino	12	8	7	27

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Documentos establecidos para definir procesos y actividades de la empresa

Las empresas que no cuentan con documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa, principalmente se sitúan en el rango de antigüedad entre 0 a 3 años, sus propietarios son mayores a 50 años, cuenta con tercer nivel terminado y son de género masculino.

Las empresas que cuentan con algunos documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa, se sitúan en el rango de antigüedad de más de 10 años, sus propietarios son mayores a 50 años, cuentan con tercer nivel terminado y son de género masculino.

De otra parte las empresas que cuentan con todos documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa, se sitúan en el rango de antigüedad entre 0 a 3 años, sus propietarios principalmente son mayores a 50 años, cuenta con bachillerato finalizado y son de género femenino.

Tabla 2

Matriz de análisis documentos establecidos para definir los procesos y actividades

		¿Existen documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa?			
		Ninguno	Algunos	Todos	Total
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	6	8	7	21
	4 a 6 años	2	8	6	16
	7 a 10 años	3	6	1	10
	Más de 10 años	5	16	4	25
Edad del propietario	18 a 30 años	2	3	1	6
	31 a 40 años	5	9	4	18
	41 a 50 años	1	10	4	15
	Más de 50 años	8	16	9	33
Nivel de educación del propietario	Primaria terminada	2	3	0	5
	Bachillerato finalizado	5	12	10	27
	Tercer nivel finalizado	7	17	7	31
	Cuarto nivel finalizado	2	6	1	9
Género del propietario	Masculino	10	29	6	45
	Femenino	6	9	12	27

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Impacto de medios de comunicación en la gestión de la empresa

Las empresas que indican que los medios de comunicación han impactado positivamente en su gestión, señalan principalmente que conocen muy bien a sus clientes, así también que utiliza los todos los medios de contacto con los clientes (visitas personales, redes sociales, llamadas telefónicas, ferias).

Las empresas indican que los medios de comunicación no han tenido impacto en su gestión, señalan que conocen bien a sus clientes y utilizan las visitas personales como principal medio de contacto con sus clientes.

De otra parte las empresas que consideran que los medios de comunicación han impactado negativamente en su gestión, señalan que tienen un conocimiento regular de sus clientes, y utiliza las llamadas telefónicas como medio de contacto con sus clientes.

Tabla 3
Matriz resumen impacto de medios de comunicación en la gestión de la empresa

		Los medios de comunicación han impactado				
		Positivamente	No ha tenido impacto	Negativamente	Total	
¿Considera que conoce a sus clientes?	Muy bien	5	3	0	8	
	Bien	6	1	0	7	
	Regular	0	1	0	1	
	Poco	0	0	0	0	
	Nada	0	0	0	0	
¿Cuáles son los medios que utiliza para conocer a sus clientes? Se puede seleccionar más de uno	Visitas personales	4	1	0	5	
	Redes sociales	0	1	0	1	
	Llamadas telefónicas	0	1	0	1	
	Ferías	0	1	0	1	
	Otro	0	0	0	0	
	Todos	7	1	0	8	

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿Considera que conoce a sus clientes?

Las empresas que indican que conocen muy bien a sus clientes, señalan que utilizan todos los medios de contacto con los clientes, así también señalan existe una política de contacto con los clientes principales.

Las empresas que indican que conocen bien a sus clientes, señalan que principalmente utilizan las visitas personales como medio de contacto con sus clientes y que existe una política de contacto con los clientes principales.

Las empresas que tienen un conocimiento regular de sus clientes, señalan que principalmente utilizan llamadas telefónicas como medio de contacto con sus clientes y que existe una política de contacto con los clientes principales.

De otra parte las empresas que tienen poco conocimiento de sus clientes, señalan que principalmente utilizan llamadas telefónicas como medio de contacto con sus clientes e indican que existe una política de contacto con los clientes principales.

Tabla 4
Matriz resumen ¿Considera que conoce a sus clientes?

		¿Considera que conoce a sus clientes?					
		Muy bien	Bien	Regular	Poco	Nada	Total
¿Existe alguna política de contacto con los clientes principales?	Si	19	22	5	1	0	47
	Parcialmente	5	7	1	1	0	14
	No	2	5	4	0	0	11

¿Cuáles son los medios que utiliza para conocer a sus clientes? Se puede seleccionar más de uno	Visitas personales	4	15	2	0	0	21
	Redes sociales	6	6	3	0	0	15
	Llamadas telefónicas	1	1	5	1	0	8
	Ferías	2	1	0	0	0	3
	Otro	0	0	0	0	0	0
	Todos	12	11	0	0	0	23

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?

Los encuestados que indican que en caso de que la empresa deba ser asumida por otra persona esta serían hijos, son principalmente empresas que tienen una antigüedad de más de 10 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad mayor a 50 años, cuentan con bachillerato finalizado y son de género masculino.

Los encuestados que indican que en caso de que la empresa deba ser asumida por otra persona esta sería otros familiares, son empresas con una antigüedad de entre 0 a 3 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad de 31 a más de 50 años, cuentan con tercer nivel de educación y son de género masculino.

De otra parte, los encuestados que indican que en caso de que la empresa deba ser asumida por otra persona esta sería un tercera persona, son empresas con una antigüedad entre 0 a 3 años y más de 10 años, sus propietarios principalmente se encuentran en un rango de edad de entre 31 a más de 50 años, cuenta con tercer nivel de educación y son de género masculino.

Tabla 5
Matriz resumen ¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?

		¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?			
		Hijos	Otros familiares	Tercera persona	Total
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	9	6	6	21
	4 a 6 años	9	4	3	16
	7 a 10 años	5	3	2	10
	Más de 10 años	15	4	6	25
Edad del propietario	18 a 30 años	0	2	4	6
	31 a 40 años	7	5	6	18
	41 a 50 años	9	5	1	15
	Más de 50 años	22	5	6	33
Primaria terminada		5	0	0	5

Nivel de educación del propietario	Bachillerato finalizado	18	3	6	27
	Tercer nivel finalizado	12	12	7	31
	Cuarto nivel finalizado	3	2	4	9
Género del propietario	Masculino	22	10	13	45
	Femenino	16	7	4	27

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

La actividad de su empresa un impacto ambiental

Los encuestados que indican que la actividad de la empresa conlleva impacto ambiental, gestionan principalmente sus desechos sólidos mediante el sistema de recolección de basura, y los desechos líquidos se eliminan por medio de desagüe.

De otra parte los encuestados que indican que la actividad de la empresa no conlleva impacto ambiental, gestionan principalmente sus desechos sólidos mediante sistema de recolección de basura, y los desechos líquidos por medio de desagüe.

Tabla 6

Matriz resumen la actividad de su empresa un impacto ambiental

		¿Conlleva la actividad de su empresa un impacto ambiental?		
		Si	No	Total
¿Cómo gestiona los desechos sólidos?	Recolección de basura	11	38	49
	Reciclaje	4	17	21
	Otro	0	2	2
¿Cómo gestiona los desechos líquidos?	Desagüe	11	40	51
	Reciclaje	3	12	15
	Pozo séptico	1	5	6

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

De la información recabada se observa que la mayoría de empresas iniciaron debido a la necesidad, en estas empresas sus propietarios son mayores a 50 años, cuentan con tercer nivel de educación terminado y son de género masculino.

Así también destacan las empresas que cuentan con algunos documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa, las cuales tienen una antigüedad mayor a 10 años, sus propietarios son mayores a 50 años, cuentan con tercer nivel terminado y son de género masculino.

De otra parte la mayor proporción de empresas consideran que los medios de comunicación no han tenido impacto en su gestión, las cuales indican que conocen bien a sus clientes, utilizan las visitas personales como medio de contacto con sus clientes e indican que existe una política de contacto con los clientes principales.

Los encuestados principalmente indican que en caso de que la empresa deba ser asumida por terceros estos serían sus hijos, son empresas que tienen una antigüedad de más de 10 años, sus propietarios son mayores a 50 años, cuentan con bachillerato finalizado y son de género masculino.

Finalmente las empresas mayoritariamente señalan que su actividad no conlleva impacto ambiental y que gestionan sus desechos sólidos mediante sistema de recolección de basura y los desechos líquidos por medio de desagüe.

1.2. Condiciones sociales de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.

Las características sociales de las microempresas, se han definido con base en los siguientes factores de análisis: características del líder de la empresa, estadísticas de empleo generado, mecanismos de financiamiento y participación laboral por género.

Características del propietario de la empresa por género

Los propietarios de género femenino indican que su empresa principalmente tiene una antigüedad mayor a 10 años, emplea entre 1 a 3 personas, cuentan con una estrategia clara y su fuente de financiamiento es principalmente propio.

De otra parte los propietarios de género masculino indican que su empresa principalmente tiene una antigüedad de 0 a 3 años, emplea entre 1 a 3 personas, cuentan con una estrategia clara y su fuente de financiamiento es principalmente propia.

Tabla 7
Matriz resumen características por género del propietario

	Género del propietario			
	Masculino	Femenino	Total	
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	9	12	21
	4 a 6 años	9	7	16
	7 a 10 años	8	2	10
	Más de 10 años	19	6	25
¿Cuántas personas emplean la empresa?	Entre 1 a 3	17	14	31
	Entre 4 a 6	16	10	26
	Entre 7 a 10	7	1	8
	Más de 10	5	2	7
¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?	Si	34	22	56
	No	11	5	16
	Propio	31	24	55

¿El financiamiento de la empresa principalmente es?	Externo (sistema bancario)	13	3	16
	Externo (familiares y amigos)	1	0	1
	Proveedores	0	0	0
	Otros	0	0	0

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Generación de empleo

Las empresas encuestadas independientemente del rango de número de personas empleadas, principalmente tienen empleados en un rango de edad entre 19 a 30 años y de género masculino.

Tabla 8
Matriz resumen generación de empleo

		¿Cuántas personas emplea la empresa?				
		Entre 1 a 3	Entre 4 a 6	Entre 7 a 10	Más de 10	Total
Rango de edad de empleados	Menores a 18 años	.	2	.	.	2
	Entre 19 a 30 años	25	68	35	55	183
	Entre 31 a 40 años	23	44	17	20	104
	Entre 41 a 50 años	19	20	11	19	69
	Más de 50 años	5	15	3	2	25
Empleados por género	Hombres	41	85	45	49	220
	Mujeres	31	64	23	47	165

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Mecanismos de financiamiento

Las empresas cuyo financiamiento es propio, son principalmente empresas con una antigüedad entre 0 a 3 años y más de 10 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad mayor a 50 años, de género masculino y cuentan con tercer nivel de educación.

Las empresas cuyo financiamiento es externo (sistema bancario), son principalmente empresas con una antigüedad mayor a 10 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad mayor a 50 años, de género masculino y cuentan con tercer nivel de educación.

De otra parte las empresas cuyo financiamiento es externo (familiares y amigos), se encuentran en el mercado entre 4 a 6 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad entre 31 a 41 años, de género masculino y cuenta con cuarto nivel de educación.

Tabla 9
Matriz resumen tipo de financiamiento

		¿El financiamiento de la empresa principalmente es?					
		Propio	Externo (sistema bancario)	Externo (familiares y amigos)	Proveedores	Otros	Total
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	18	3	0	0	0	21
	4 a 6 años	13	2	1	0	0	16
	7 a 10 años	6	4	0	0	0	10
	Más de 10 años	18	7	0	0	0	25
Edad del propietario	18 a 30 años	4	2	0	0	0	6
	31 a 40 años	13	4	1	0	0	18
	41 a 50 años	13	2	0	0	0	15
	Más de 50 años	25	8	0	0	0	33
Género del propietario	Masculino	31	13	1	0	0	45
	Femenino	24	3	0	0	0	27
Nivel de educación del propietario	Primaria terminada	3	2	0	0	0	5
	Bachillerato finalizado	23	4	0	0	0	27
	Tercer nivel finalizado	24	7	0	0	0	31
	Cuarto nivel finalizado	5	3	1	0	0	9

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Las empresas encuestadas principalmente son de propietarios de género masculino, los cuales indican que su empresa tiene una antigüedad de 0 a 3 años, emplea entre 1 a 3 personas, las cuales están en un rango de edad entre 19 a 30 años que mayoritariamente son género masculino y cuentan con una estrategia clara.

Se observa además que las empresas que utilizan el tipo de financiamiento propio, tienen una antigüedad entre 0 a 3 años y más de 10 años, sus propietarios son mayores a 50 años, de género masculino y cuentan con tercer nivel de educación.

1.3. Condiciones económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.

Las condiciones económicas de las microempresas, se han definido con base los indicadores financieros utilizados por la SUPERCIAS, para el año 2016, periodo

en el cual 825 compañías desarrollaron actividad económica, en los CIUs seleccionados en la presente investigación.

La evaluación de indicadores económicos nos permite observar un comparativo del general de la industria y las microempresas sujetas a estudio, siendo los indicadores que se analizan los siguientes: liquidez corriente, prueba acida, endeudamiento, apalancamiento, rotación cartera, rotación activo fijo, rotación ventas, periodo medio cobranza, periodo medio pago, rentabilidad neta activo, margen bruto margen operacional, margen neto y rentabilidad financiera.

Tabla 10
Índices financieros 2016

Indicador Financiero	Microempresas	Todas las CIAS	Observaciones
Liquidez corriente	1,20	1,48	El indicador muestra que las microempresas cuentan con 1,2 dólares de respaldo por cada dólar del pasivo mientras que el sector cuenta con 1,48 dólares.
Prueba acida	1,06	1,11	El indicador muestra que por cada dólar de pasivo corriente las microempresas cuentan con 1,06 para su cancelación mientras que el sector cuenta con 1,11
Endeudamiento activo	7,17	2,49	El indicador muestra que por cada dólar que la empresa tiene en el activo debe 7,17 dólares mientras que el sector debe 2,49 dólares.
Endeudamiento patrimonio	8,74	5,93	El indicador señala que las microempresas tienen comprometido su patrimonio 8,74 y mientras que el sector tiene su patrimonio comprometido 5,93 veces
Apalancamiento	9,70	6,88	El indicador señala que las microempresas tienen comprometido su patrimonio 9,7 y mientras que el sector tiene su patrimonio comprometido 6,88 veces
Rotación cartera	6,87	5017,22	El indicador muestra que las microempresas rotan su cartera 6,99 veces al año mientras que la industria lo hace en promedio 5017,22 veces
Rotación activo fijo	0,59	18,07	En relación a la rotación del activo fijo se observa que las microempresas vendieron por cada dólar invertido 0,59 dólares mientras que el sector vendió 18,07 dólares.
Rotación ventas	3,38	2,67	El indicador determina que las microempresas rotaron su activo en ventas 3,38 veces mientras que el sector lo hizo 2,67 veces.
Periodo medio de cobranza	460,30	211,13	El indicador muestra que las microempresas recaudan su cartera cada 460,3 días mientras que la industria lo realiza cada 211,13 días.
Periodo medio de pago	24,36	66,51	El indicador muestra que las microempresas pagan a sus proveedores cada 24 días mientras que la industria lo realiza cada 66,5 días
Rentabilidad neta del activo	7,80%	7,05%	El indicador señala que las microempresas están en capacidad de producir utilidad de 7,8%, mientras que el sector tiene una capacidad de 7%

Indicador Financiero	Microempresas	Todas las CIAS	Observaciones
Margen bruto	-18,79%	26,95%	El indicador muestra que las microempresas tienen un indicador de -18,8%, siendo sus costos mayores a sus ventas, mientras que el sector tiene un indicador de 26,95%
Margen operacional	-248,54%	-71,62%	El indicador muestra que las microempresas generaron una utilidad operacional del -248,5% mientras que el sector genero un margen de -71,62%
Margen neto	5,32%	4,20%	La utilidad de las microempresas por cada unidad de venta fue de 5,3% mientras que el sector genero un margen de 4,2%
Rentabilidad financiera	103,43%	67,14%	La rentabilidad proporcionada por las microempresas fue de 103,43% mientras que el sector tiene una rentabilidad de 67%

Fuente: SUPERCIAS
Elaboración propia

El comparativo de indicadores financieros demuestra que las microempresas tienen un respaldo menor al de la industria respecto a su pasivo, su proporción de deudas es mayor por cada dólar de activo o patrimonio, lo que genera un mayor riesgo en su operación, así también en lo referente a gestión las microempresas están muy por debajo de la media del sector en rotación tanto de cartera y activo fijo, sin embargo son más eficientes en su rotación de ventas, estos indicadores contrastan con el hecho de que las microempresas están muy sobre la media en periodos de cobranza y bajo está en periodo de pago, esta condición puede explicar los indicadores de liquidez bajo la media.

En cuanto a la capacidad de las microempresas de convertir sus ventas en utilidades, se observa que las mismas tienen una mayor capacidad de generar rentabilidad desde el punto de vista del activo, margen neto y rentabilidad financiera, sin embargo presenta valores negativos en relación a margen bruto y operacional, lo que puede indicar que la utilidad de la empresa se genera de otros ingresos distintos a la operación principal de la empresa.

1.4. Condiciones estratégicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos preparados del DMQ.

Las condiciones estratégicas de las microempresas, se han analizado con base en los siguientes factores: innovación de productos, definición estratégica, formalización de procesos y actividades, establecimiento de productos no compatibles, selección de posicionamiento para atender al cliente y desarrollo de actividades.

Desarrollo de nuevos productos

Las empresas encuestadas que indican que han incursionado en nuevos productos, son principalmente empresas que se encuentran en el mercado entre 0 a 3 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad entre 31 a 40 años, de género masculino, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y cuentan con algunos productos en el portafolio.

De otra parte, las empresas que indican que no han incursionado en nuevos productos, son principalmente empresas que se encuentran en el mercado más de 10 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad mayor a 50 años, de género masculino, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y cuentan con pocos productos en el portafolio.

Tabla 11
Matriz resumen tipo de financiamiento

		¿Ha incursionado en nuevos productos?		
		Si	No	Total
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	13	8	21
	4 a 6 años	10	6	16
	7 a 10 años	6	4	10
	Más de 10 años	8	17	25
Edad del propietario	18 a 30 años	6	0	6
	31 a 40 años	11	7	18
	41 a 50 años	10	5	15
	Más de 50 años	10	23	33
Género del propietario	Masculino	23	22	45
	Femenino	14	13	27
¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?	Con variedad de productos	6	3	9
	En base al requerimiento del cliente	20	16	36
	Pocos productos y necesidades del cliente	6	15	21
El portafolio de productos de la empresa cuenta con	Variedad de productos y necesidades del cliente	5	1	6
	Muchos productos	4	2	6
	Algunos productos	20	4	24
	Pocos productos	13	29	42

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades de la empresa

Las empresas encuestadas que indican que si cuentan con diagramas o dibujos de cómo se realizan las actividades principales de la empresa, son principalmente

empresas que se encuentran en el mercado más de 10 años, sus propietarios son de género masculino, con tercer nivel de educación, he indican que tienen algunos documentos de procesos y actividades.

De otra parte, las empresas que indican que no cuentan con diagramas o dibujos de cómo se realizan las actividades principales de la empresa, son principalmente empresas que se encuentran en el mercado entre 0 a 3 años y más de 10 años, sus propietarios son de género masculino, con tercer nivel de educación, he indican que tienen algunos documentos de procesos y actividades.

Tabla 12
Matriz resumen diagrama de principales actividades

		¿Tiene un diagrama cómo se realizan las principales actividades?		
		Si	No	Total
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	11	10	21
	4 a 6 años	8	8	16
	7 a 10 años	7	3	10
	Más de 10 años	15	10	25
Género del propietario	Masculino	26	19	45
	Femenino	15	12	27
Nivel de educación del propietario	Primaria terminada	2	3	5
	Bachillerato finalizado	15	12	27
	Tercer nivel finalizado	16	15	31
¿Existen documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa?	Cuarto nivel finalizado	8	1	9
	Ninguno	4	12	16
	Algunos	23	15	38
	Todos	14	4	18

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Productos en los que la empresa no incursionaría

Las empresas encuestadas que indican que han definido productos o líneas de productos en los que la empresa no incursionaría, como las que no lo ha definido son principalmente empresas que tienen un diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades de la empresa, tienen actividades que refuerzan a otras, consideran que han venido trabajando con una estrategia clara, cuentan con pocos productos en su portafolio, han incursionado en nuevos productos por innovación propia y atienden a sus clientes en base al requerimiento del cliente.

Tabla 13
Matriz resumen diagrama de principales actividades

		¿Ha definido productos o líneas de productos en los que la empresa no incursionaría?		
		Si	No	Total
¿Tiene un diagrama de cómo se realizan las principales actividades de su empresa?	Si	15	25	40
	No	8	23	31
¿Hay actividades que refuerzan a otras?	Si	17	27	44
	No	6	21	27
¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?	Si	18	37	55
	No	5	11	16
¿Cuáles fueron los motivos de incursionar en nuevos productos?	Solicitud clientes	5	8	13
	Innovación propia	9	12	21
	Innovación de la competencia	0	1	1
	Otro	1	0	1
¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?	Con variedad de productos	2	7	9
	En base al requerimiento del cliente	15	20	35
	Pocos productos y necesidades del cliente	4	17	21
	Variedad de productos y necesidades del cliente	2	4	6

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?

Las empresas encuestadas que atienden a sus clientes con variedad de productos, son principalmente empresas que tienen algunos productos en su portafolio, tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar y considera que conoce muy bien a sus clientes.

Las empresas encuestadas que atienden a sus clientes con base al requerimiento de los mismos, son principalmente empresas que tienen pocos productos en su portafolio, tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar y considera que conoce bien a sus clientes.

Las empresas encuestadas que atienden a sus clientes con pocos productos y necesidades del cliente, son principalmente empresas que tienen pocos productos en su portafolio, tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar y considera que conoce bien a sus clientes.

Las empresas encuestadas que atienden a sus clientes con variedad de productos y necesidades del cliente, son principalmente empresas que tienen algunos productos en su portafolio, tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar y a los que no les interesa llegar y considera que conoce muy bien a sus clientes.

Tabla 14
Matriz resumen ¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?

		¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?					
		Con variedad de productos	En base al requerimiento del	Pocos productos y necesidades del cliente	Variedad de productos y necesidades del cliente	Total	
El portafolio de productos de la empresa cuenta con	Muchos productos	4	1	0	1	6	
	Algunos productos	5	14	1	4	24	
	Pocos productos	0	21	20	1	42	
En relación a los productos que ofrece, tiene identificado:	El tipo de clientes a los que le interesa llegar	7	18	13	3	41	
	El tipo de clientes a los que no le interesa llegar	1	1	0	0	2	
	Las dos opciones anteriores	1	17	8	3	29	
¿Considera que conoce a sus clientes?	Muy bien	5	12	6	3	26	
	Bien	3	20	9	2	34	
	Regular	0	4	5	1	10	
	Poco	1	0	1	0	2	
	Nada	0	0	0	0	0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Conjunto de actividades que se desarrollan de forma coordinada

Las empresas que para elaborar su producto y venderlo al cliente tiene un conjunto de actividades que se desarrollan de manera completamente coordinada, son principalmente empresas con una antigüedad de 4 a 6 años y más de 10 años, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y considera que ha venido trabajando con base en una estrategia clara.

Las empresas que para elaborar su producto y venderlo al cliente tiene un conjunto de actividades que se desarrollan de manera relativamente coordinada, son principalmente empresas con una antigüedad mayor a 10 años, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo, pocos productos y necesidades del cliente y considera que ha venido trabajando con base en una estrategia clara.

De otra parte, las empresas que para elaborar su producto y venderlo al cliente tiene un conjunto de actividades que se desarrollan descoordinadamente, son principalmente empresas con una antigüedad de 0 a 3 años, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y considera que ha venido trabajando con base en una estrategia clara.

Tabla 15
Matriz resumen coordinación del conjunto de actividades

		Para elaborar su producto y venderlo al cliente, cree usted que tiene un conjunto de actividades que se desarrollan:			
		De manera completamente coordinada	Relativamente coordinada	Descoordinada	Total
Antigüedad de la empresa	0 a 3 años	8	4	4	16
	4 a 6 años	10	2	1	13
	7 a 10 años	7	1	0	8
	Más de 10 años	10	7	0	17
¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?	Con variedad de productos	6	1	1	8
	En base al requerimiento del cliente	14	6	4	24
	Pocos productos y necesidades del cliente	10	6	0	16
¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?	Variedad de productos y necesidades del cliente	5	1	0	6
	Si	28	9	5	42
	No	7	5	0	12

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Conjunto de actividades que se desarrollan de manera ordenada

Las empresas que para elaborar su producto y venderlo al cliente tienen un conjunto de actividades que se desarrollan de manera completamente ordenada, son principalmente empresas en un rango de edad de 0 a 3 años, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y consideran que han venido trabajando con base en una estrategia clara.

De otra parte, las empresas que para elaborar su producto y venderlo al cliente tiene un conjunto de actividades que se desarrollan de manera relativamente ordenada, son principalmente empresas con una antigüedad mayor a 10 años, atienden a sus clientes con pocos productos y necesidades del cliente y considera que ha venido trabajando con base en una estrategia clara.

Tabla 16
Matriz resumen orden del conjunto de actividades

Para elaborar su producto y venderlo al cliente, cree usted que tiene un conjunto de actividades que se desarrollan:

		De manera completamente ordenada	Relativamente ordenada	Desordenada	Total
Rango de edad de la empresa	0 a 3 años	9	1	0	10
	4 a 6 años	2	2	0	4
	7 a 10 años	5	0	0	5
	Más de 10 años	8	8	0	16
¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?	Con variedad de productos	2	1	0	3
	En base al requerimiento del cliente	20	2	0	22
	Pocos productos y necesidades del cliente	2	7	0	9
¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?	Si	20	8	0	28
	No	4	3	0	7

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?

Las empresas que consideran que la empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara, principalmente son empresas con un rango de antigüedad de 0 a 3 años, cuyos propietarios son de género masculino, con tercer nivel de educación, que

no han definido los productos o líneas de productos en los que no incursionaría y que no cuentan con una estrategia escrita.

De otra parte, los encuestados que consideran que la empresa no ha venido trabajando con base en una estrategia clara, principalmente son empresas con una antigüedad de más de 10 años, cuyos propietarios son de género masculino, con tercer nivel de educación, que no han definido los productos o líneas de productos en los que no incursionaría y que cuentan con una estrategia escrita.

Tabla 17
Matriz resumen orden del conjunto de actividades

		¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?		
		Si	No	Total
Rango de edad de la empresa	0 a 3 años	19	2	21
	4 a 6 años	12	4	16
	7 a 10 años	8	2	10
	Más de 10 años	17	8	25
Género del propietario	Masculino	34	11	45
	Femenino	22	5	27
Nivel de educación del propietario	Primaria terminada	3	2	5
	Bachillerato finalizado	21	6	27
	Tercer nivel finalizado	23	8	31
¿Ha definido productos o líneas de productos en los que la empresa no incursionaría?	Cuarto nivel finalizado	9	0	9
	Si	18	5	23
	No	37	11	48
¿Está la estrategia escrita?	Si	23	1	24
	No	32	0	32

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Las empresas encuestadas mayoritariamente indican que han incursionado en nuevos productos, estas empresas principalmente se encuentran en el mercado entre 0 a 3 años, sus propietarios se encuentran en un rango de edad entre 31 a 40 años, de género masculino, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y cuentan con algunos productos en el portafolio, así también las empresas mayoritariamente indican que cuentan con diagramas o dibujos de cómo se realizan las actividades principales de la empresa, se encuentran en el mercado más de 10 años, sus propietarios son de género masculino, con tercer nivel de educación.

La mayoría de empresas encuestadas indican que no han definido productos o líneas de productos en los que no incursionaría, estas empresas indican que cuentan con un diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades de la

empresa, tienen actividades que refuerzan a otras, consideran que han venido trabajando con una estrategia clara, cuentan con pocos productos en su portafolio, han incursionado en nuevos productos por innovación propia y atienden a sus clientes en base al requerimiento del cliente.

Las empresas mayoritariamente indican que realizan sus actividades de manera completamente coordinada, estas son empresas con una antigüedad 4 a 6 años y más de 10 años, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y considera que ha venido trabajando con base en una estrategia clara.

De otra parte las empresas que para elaborar su producto y venderlo al cliente tiene un conjunto de actividades que se desarrollan de manera completamente ordenada, son principalmente empresas con una antigüedad de 0 a 3 años, atienden a sus clientes en base al requerimiento del mismo y considera que ha venido trabajando con base en una estrategia clara.

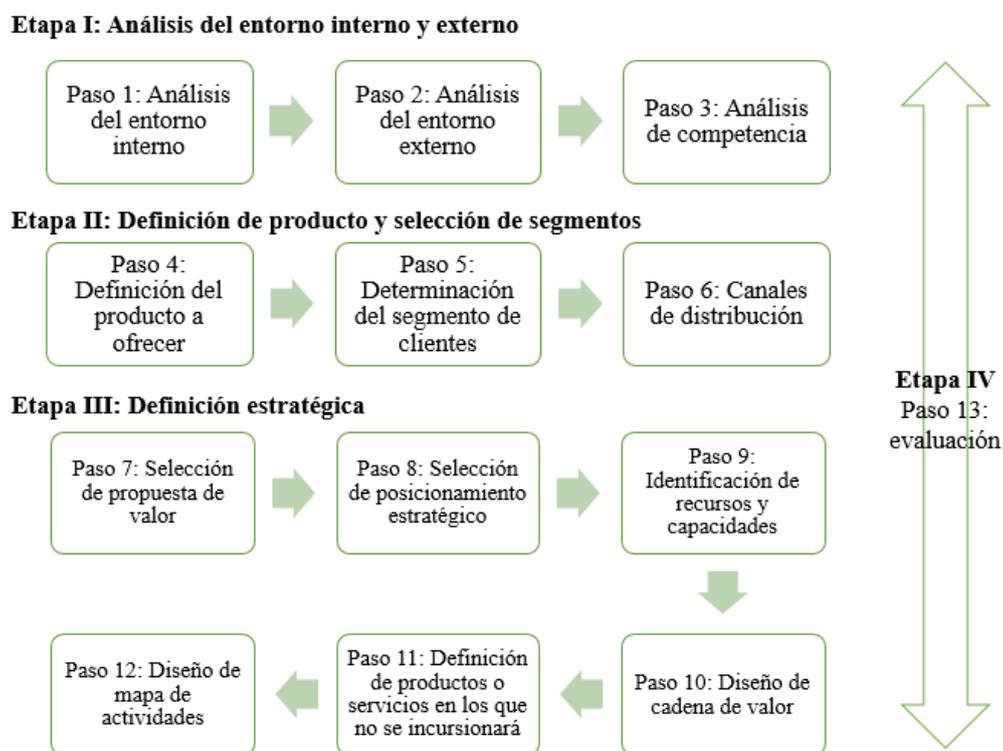
Finalmente, la mayor parte de las empresas consideran que han venido trabajando con base en una estrategia clara, estas empresas principalmente tienen una antigüedad de 0 a 3 años, cuyos propietarios son de género masculino, con tercer nivel de educación, que no han definido los productos o líneas de productos en los que no incursionaría y que no cuentan con una estrategia escrita.

Capítulo Cuatro: Propuesta del modelo de gestión de administración estratégica

1. Propuesta de aplicabilidad del modelo de gestión de administración estratégica.

A continuación se detalla la propuesta desarrollada, que permita a las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, implementar un modelo de administración estrategia con base en sus características sociales, culturales y económicas, considerando los resultados presentados en el presente análisis y en forma particular, de la investigación de campo llevada a cabo a 72 microempresas del sector seleccionado. Con el objeto de lograr una mejor comprensión del proceso a realizar se presenta un ejemplo de aplicación de esta propuesta para la empresa Tradiciones Don Juve, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la apicultura, establecida en la ciudad de Quito.

Ilustración 58
Diagrama de modelo propuesto



Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

Etapa I: Análisis del entorno interno y externo

Los resultados obtenidos de la investigación de campo, permitieron observar que los empresarios entrevistados tienen un amplio conocimiento empírico de su sector, las dificultades y procesos que se deben desarrollar para poner en el mercado su producto, sobre estos resultados se propone que en las microempresas se formalice e identifique las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en el ambiente en el que se desarrolla la empresa que permitan establecer estrategias para el desarrollo de la empresa.

Para el efecto es necesario realizar los siguientes pasos, entre otros:

Paso 1: Análisis de entorno interno

Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa mediante una revisión de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa, de esta forma se puede realizar las siguientes evaluaciones a las áreas funcionales de la empresa como son procesos de ventas, administrativos, producción, financiero y de talento humano.

Ejemplo para el desarrollo del análisis interno en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Tabla 18
Ejemplo fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un amplio conocimiento del proceso de producción debido a que es una tradición que lleva en la familia un largo periodo. • Los productos comercializados son naturales y no se adiciona ningún químico. • La empresa conoce a sus clientes debido a que realiza visitas personales con los mismos. • Se encuentran innovando en nuevos productos que se derivan de la apicultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con procesos escritos, siendo los mismos solo conocidos por los propietarios. • La empresa al momento no es rentable, por cuanto como propietarios deben realizar muchas actividades para lograr rentabilidad. • Poco acceso a crédito.

Fuente: Entrevista a Verónica Iller, 2018
Elaboración propia

Paso 2: Entorno externo

Identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, considerando al menos, el factor económico (situaciones que afectan a la situación macroeconómica del país en el que opera la empresa, para lo cual se puede tomar como referencia los indicadores macroeconómicos del país), factor social, cultural, demográfico y ambiental (situaciones que afectan a las preferencias de consumo de los consumidores

del mercado geográfico que abarca la empresa, para realizar este análisis se pueden considerar estudios de comportamiento del consumidor), factor político, gubernamental y legal (identifica las situaciones que afectan a la operación de la empresa desde el ámbito legal, para realizar el análisis, se deberá realizar la normativa aplicable en el sector de producción de alimentos preparados), factor tecnológico (situaciones que afectan a la operación de la empresa en el ámbito del uso de tecnología, sobre este factor se deberá evaluar el uso de tecnología del sector en relación a maquinaria, software, sistemas de comunicación, comercio electrónico, entre otros).

Ejemplo para el desarrollo del análisis externo en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Tabla 19
Ejemplo oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Fomento del sector por parte del estado ecuatoriano (Ministerio de Agricultura y Ganadería s. f.). • Tendencia de consumo de productos naturales, sanos, con beneficios para la salud y preservación del ambiente, y orgánicos (Pinto 2018). • Preocupación por el cuidado ambiental (Pinto 2018). • En el país (Ecuador) existe un déficit de producción de miel (El Telégrafo 2018). • El Plan Estratégico para el sector apícola 2015 – 2020, tiene el propósito de fortalecer la población apícola en el país (Ministerio de Agricultura y Ganadería s. f.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios climáticos, la agricultura excesiva, los plaguicidas, la pérdida de biodiversidad y la contaminación afectan gravemente a las poblaciones de abejas (FAO 2018). • Alta variabilidad de precios (Pinto 2018) • Falta de tecnificación en el proceso de cuidado de las abejas producción de los derivados (Iller 2018). • Normativas emitidas por el MAG y Agrocalidad que pueden afectar a los costos. (Ministerio de Agricultura y Ganadería s. f.).

Elaboración propia

Paso 3: Análisis de competencia

Analizar el impacto de la competencia (el cual contempla la valoración de la competencia de productos similares al ofertado por la empresa, recopilando al menos la identificación de los competidores, sus fortalezas y debilidades, productos y servicios ofertados, ubicación, segmentos de mercado que atiende, precios y canales de distribución, entre otros), así como el análisis de productos sustitutos (este análisis comprende la identificación de productos que puedan suplir la misma necesidad del producto ofertado sin ser homogéneo, identificando al menos la información básica de los competidores, sus fortalezas y debilidades, productos y servicios ofertados,

ubicación, segmentos de mercado que atiende, precios y canales de distribución, entre otros), proveedores (el análisis de proveedores comprenderá la especificación de los productos que suministran a la empresa, con una valoración en calidad, disponibilidad y precios), y consumidores (que comprenderá información referente a los gustos, preferencias, hábitos de consumo, comportamiento de compra, entre otros).

Ejemplo para el desarrollo del análisis de la competencia en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Tabla 20
Ejemplo análisis de competencia

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Productos Schullo	Shullo es una empresa que comercializa alimentos orgánicos y naturales, presente en Ecuador desde el año 1962, destaca que sus productos no contienen: <ul style="list-style-type: none"> • Grasas Transgenicos, • Colorantes Artificiales, • Preservantes, • Endulzantes • Artificiales, • Químicos, • GMO (OGM), • Sabores Artificiales, • High Fructose Corn Syrup, • MSG
La Casa de las Abejas	Empresa 100% ecuatoriana que desde 1986, se ha dedicado a la investigación, desarrollo y elaboración de alimentos naturales y energéticos. Los productos gozan de prestigio en el mercado nacional, gracias a la selección de materias primas de la mejor calidad y a la experiencia de nuestro personal en la producción de alimentos sanos, sabrosos y nutritivos.
APISANEC	Apicola Sandoval - APISANEC (abreviación de Apícola-Sandoval Ecuador) es una microempresa 100% ecuatoriana dedicada a la actividad apícola en todas sus fases comprendiéndose como tal la: extracción, producción y comercialización de: <ul style="list-style-type: none"> • Jalea real • Polén • Miel de abejas • Propoleo • Abejas reinas

Elaboración propia

Etapa II: Definición de producto y selección de segmentos

Paso 4: Definición del producto a ofrecer

De la investigación de campo se pudo observar que las empresas encuestadas cuentan con pocos productos su portafolio, de los cuales han identificado las

características que deben y no deben poseer, así también se puede destacar que los encuestados indicaron que la calidad y la innovación son los valores más destacables de sus productos, sobre la base de los resultados obtenidos se propone en que en esta etapa las microempresas deben definir las características del producto a ofertar, entre las cuales al menos se deberá describir:

- **Marca del producto:** La marca hace referencia al nombre con el que se comercializa el producto, se encuentre registrada o no, está compuesta por el nombre e imagen que distingue el producto.

Ejemplo para marca en la empresa Tradiciones Don Juve:

Ilustración 59
Logo



Fuente y elaboración: Tradiciones Don Juve

- **Envase del producto:** El objetivo del envase además de la protección y resguardo del producto, es captar la atención del consumidor, por cuanto para su definición se deberán considerar las necesidades de protección del producto alimenticio (ej. Tetrapak, empaque al vacío, etc), como las preferencias del consumidor (ej. Empaque reutilizable, empaque biodegradable, etc).

Resultados del caso de ejemplo para presentación: El empaque seleccionado por la empresa Tradiciones Don Juve, son envases de vidrio o plástico, conforme lo permite la normativa vigente.

Ilustración 60
Empaque



Fuente y elaboración: Tradiciones Don Juve

- Características del producto: están definidas por el tipo de producto, los componentes utilizados en la fabricación del producto alimenticio, tamaño, peso, entre otras.

Ejemplo para características del producto en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

“Los productos de Don Juve son derivados de la apicultura como miel, polen, jalea real y propoleo, entre otros”

Tabla 21
Ejemplo características de producto

PRODUCTO	CARACTERISTICAS
Miel	Sustancia dulce natural producida por abejas <i>Apis mellifera</i> a partir del néctar de la flores, de secreciones de partes vivas de las plantas o excreciones de insectos succionadores de plantas, que quedan sobre partes vivas de las mismas y que las abejas recogen, transforman combinan con sustancias específicas propias, y depositan, deshidratan, y dejan en el panal para que madure y añeje
Jalea real	Es el alimento de la abeja reina, de ahí su nombre. La jalea real es una sustancia viscosa, de color blanquecino o amarillento y sabor agrio segregada por las abejas obreras. Contiene proteínas, minerales como calcio o hierro, vitaminas del grupo B —entre ellas ácido fólico, o vitamina B9— y aminoácidos. Es estimulante y tónico, aumenta el rendimiento y la resistencia a infecciones virales, etc.
Própolis	Mezcla resinosa y cética —resinas y bálsamos, ceras, aceites esenciales y aromáticos volátiles, polen e impurezas— que las abejas obtienen a partir de las flores, las yemas de los árboles, la savia, etc. Lo utilizan para reforzar la estructura de la colmena, aislarla y protegerla.
Polen	Se trata del polvo más o menos grueso o grano contenido en los estambres (órganos masculinos) de las flores. Por su elevado contenido en proteínas, minerales, vitaminas, aminoácidos y otros micronutrientes, es un producto natural muy usado como complemento alimenticio.

Fuente:(Propol Mel 2018)

Elaboración: Propia

Paso 5: Determinación del segmento de clientes a los que llegará la empresa

De la investigación realizada se identificó que las empresas encuestadas tienen como clientes principales y más relevantes a otras empresas, a los cuales consideran que conocen bien fruto de las visitas personales que realizan. De otra parte las empresas encuestadas señalaron que, tienen identificado el tipo de clientes a los que les interesa llegar a los cuales atienden en base de sus requerimientos, de la información recabada se propone que las microempresas realicen una segmentación básica de mercado que le permita tener una mejor estimación del mercado potencial, para realizar esta actividad en el sector de alimentos se deberá analizar al consumidor final de los productos elaborados, su edad, estrato social, género, ubicación, y otras características relevantes para el consumo del producto.

Ejemplo para segmentación en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Tabla 22
Segmentación de mercado

Criterio de segmentación	Características
Geográfica	Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito
Demográfica	Población entre los estratos B y D
Demográfica	Hombres y mujeres entre 25 a 64 años de edad
Conductual	Personas que reconocen las propiedades e importancia del consumo de miel.

Elaboración propia

Paso 6: Canales de distribución y promoción

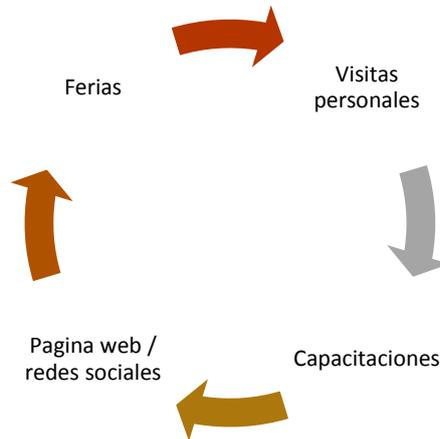
De la investigación realizada se observa que el principal canal de distribución que utilizan las microempresas analizadas es la venta personal, por cuanto se propone realizar una investigación que determine las alternativas para llegar mercado con las que cuenta la empresa, se valore las mismas y se establezca un proceso de distribución.

Ejemplo para canales de distribución y promoción en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

- El producto se elaborará en las instalaciones de la empresa y se lo preparará para ser entregado. Para que la demanda del producto sea significativa y para que ésta tenga un buen porcentaje de crecimiento, se debe implementar mecanismos de promoción y publicidad.

- La empresa distribuirá el producto mediante dos niveles, uno de venta directa al consumidor y otro de distribución mediante un canal corto (fabricante a detallistas y éstos al consumidor final).

Ilustración 61
Estrategia de promoción



Elaboración propia

Etapas III: Definición estratégica

Paso 7: Selección de propuesta de valor

Si bien conforme los resultados del levantamiento de información, las empresas señalan que atienden a sus clientes con base en sus requerimientos, se propone a los microempresarios que una vez definidos tanto el/los producto como el/los segmentos de clientes, se defina la oferta para cada uno de los mismos, es decir, si contamos con más de un segmento de clientes se definirá que producto se oferta a este segmento, cuales son las características y beneficios del mismo y como se vincula con las necesidades de este perfil de cliente, en esta etapa se puede generar diferentes productos o líneas de productos que se diferencien desde características básicas, como puede ser empaque hasta líneas totalmente diferentes de productos.

Ejemplo para propuesta de valor: Don Juve, ofrece productos derivados de la apicultura de calidad, naturales, orgánicos y a precios accesibles, permitiendo a sus clientes mejorar su calidad de vida y su salud.

Paso 8: Selección del posicionamiento estratégico

De la información recabada en la investigación de campo se observa que algunas empresas tienen identificado: el tipo de clientes a los que le interesa llegar, el tipo de clientes a los que no le interesa llegar, las características que su producto debe tener, así como las que no debe tener, conocen a sus clientes muy bien o bien, identifican la forma en que le gusta hacer la promoción o publicidad, así como la forma en que no le gustaría y ha definido en que productos o líneas de productos no incursionaría, se propone que las microempresas definan una posición competitiva mediante la cual participaran y competirán en el mercado, las mismas deberán identificar el segmento del mercado que desean alcanzar y la manera en la que la empresa desea atender a sus clientes, es decir con variedad de productos, necesidades del cliente o acceso (forma de llegar al cliente).

Ejemplo para propuesta de posicionamiento en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Posicionamiento basado en necesidades de los clientes, por cuanto como mencionan en la entrevista los microempresario desarrollan sus productos escuchando las necesidades de sus clientes, así también la empresa prioriza la calidad de los productos con un concepto natural y orgánico, finalmente la promoción se realizara directamente con el objeto de conocer a los clientes.

Paso 9: Identificación de recursos y capacidades

La investigación realizada permitió identificar que los recursos con los que cuentan las empresas encuestadas son limitados, resaltando que se financian con fondos propios, emplean entre 4 a 6 hombres principalmente, los cuales se encuentran en un rango de edad entre 19 a 30 años, en este contexto el análisis de recursos y capacidades con los que cuenta la empresa permitirá a las microempresas definir como se alinearán y aprovecharán los mismos para poner a disposición del mercado su oferta de valor, para este ejercicio se debe al menos, considerar los siguientes aspectos de la empresa:

- Maquinaria y equipo: se refiere a la maquinaria y equipos necesarios para la producción de los alimentos, los mismos permiten la dimensión de la capacidad de producción de la empresa.

Resultados del caso de ejemplo para maquinaria y equipo:

Ilustración 62
Insumos



Cajas de apicultura y vestimenta

Fuente y elaboración: Don Juve

- Recursos humanos: están compuestos por el personal y sus habilidades, en esta etapa se propone se desarrollen perfiles de puestos.

Resultados del caso de ejemplo para propuesta perfil de puestos en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Ilustración 63
Ejemplo de perfil de puesto

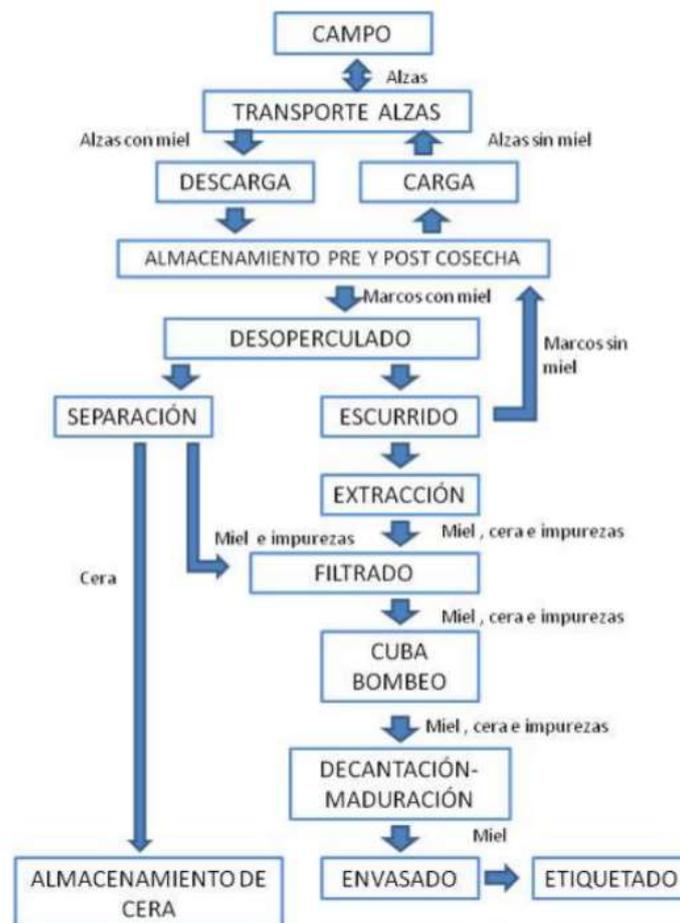
Nombre del cargo	Apicultor	Jefe inmediato	Administrador de empresa
Área	Producción		
Misión del cargo			
Actividades de manejo técnico productivo del apiario para producción de miel lo cual incluye actividades de mantenimiento de materiales apícolas, instalación inicial del apiario, manejo nutricional y sanitario del apiario y manejos de la colmena para producción de miel.			
Competencias del cargo			
Conocimientos necesarios	Conocimientos de carpintería. Conocimientos de instalaciones eléctricas industriales. Conocimiento de zoología. Seguridad e higiene.		
Experiencia	2 años en áreas similares Orden en sus actividades.		
Habilidades	Reconoce la importancia de su labor. Registra sus actividades Mantener y armar materiales apícolas.		
Responsabilidades	Realizar la preparación e instalación del apiario. Realizar el manejo nutricional de la colmena. Realizar la cosecha de la miel		

Fuente: (Chile Valora 2019)
Elaboración: Propia

- Conocimiento de los procesos: se refiere a las definiciones, niveles de calidad, actividades realizadas por la empresa, que permiten generar la oferta de valor, se propone realizar flujos de procesos para las actividades principales;

Ejemplo para flujos de procesos:

Ilustración 64
Ejemplo flujos de proceso



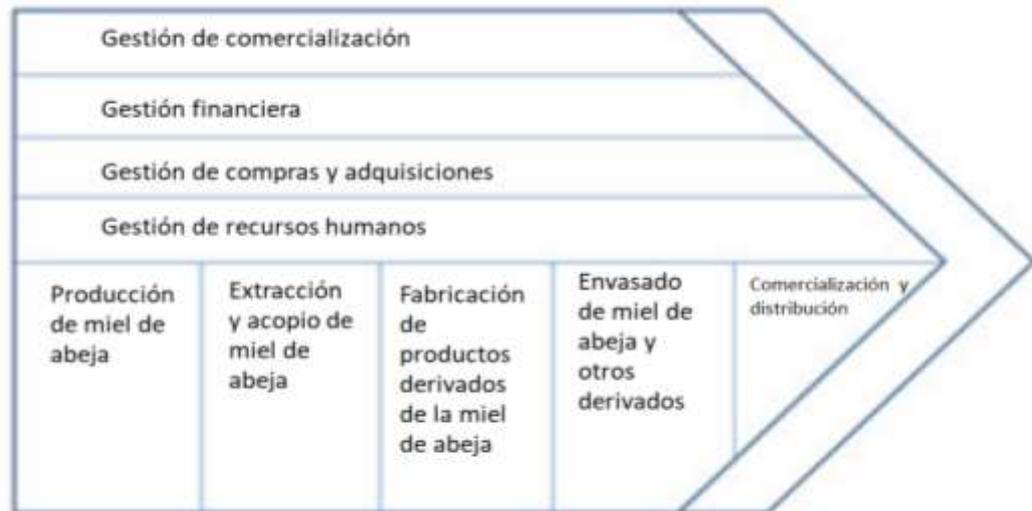
Fuente y elaboración: (Ruiz Vilar 2014)

Paso 10: Diseño de cadena de valor

De la investigación de campo realizada se determinó que las empresas no cuentan con una definición de cadena de valor, para su gestión. Cabe destacar que la cadena de valor diagrama el conjunto de actividades que le permiten a la empresa generar valor para su cliente, esta definición es importante para que el empresario conozca cómo se encuentra estructurado su proceso así como las actividades que generan valor para su cliente.

Ejemplo de cadena de valor en la empresa Tradiciones Don Juve, propiedad de Verónica Iller:

Ilustración 65
Ejemplo cadena de valor



Fuente: (Iller 2018)
Elaboración: Propia

Paso 11: Definición de productos o servicios en los que no se incursionará

La investigación de campo determinó que la mayoría de los encuestados no han definido productos o líneas de productos en las que la empresa no incursionaría, de otra parte las empresas que si lo han definido, lo han hecho bajo el criterio de que no está relacionado a su actividad, sobre este particular se propone que las microempresas definan productos o líneas de productos en los que no incursionará, el tipo de promoción que no realizará y el tipo de cliente al que no quiere llegar, con el objeto de que mantengan su posicionamiento consistente.

Para el ejemplo de una empresa de producción de derivados de miel de abeja puede ser el no uso de productos químicos en la producción.

Paso 12: Diseño de mapa de actividades

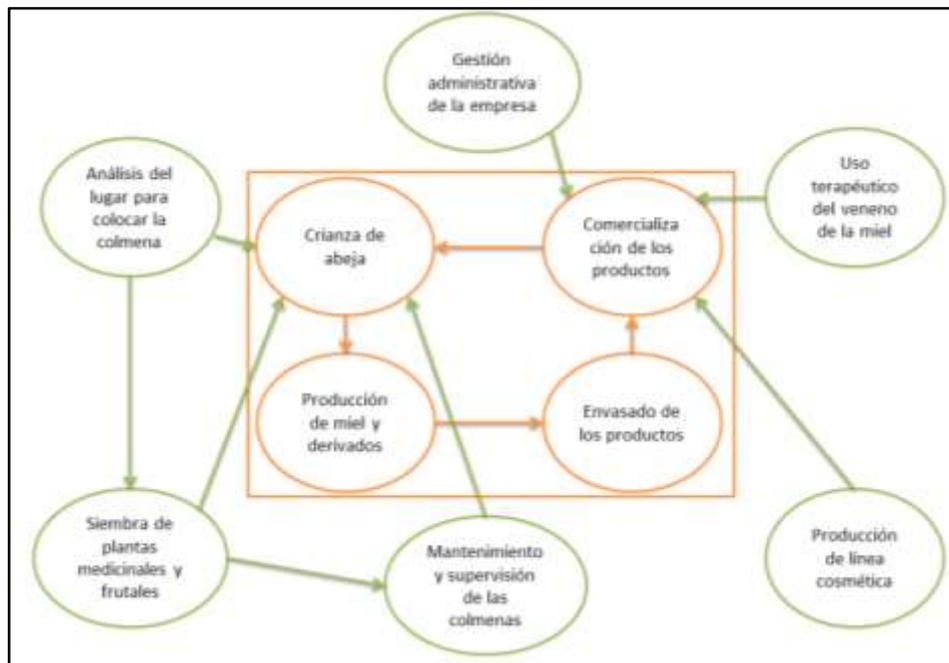
Si bien el análisis del trabajo de campo indica las empresas consideran que desarrollan sus actividades de forma coordinada y ordenada, se observa que no cuentan con diagramas o gráficos que permitan definir cómo se desarrollan las principales actividades de la empresa, la interrelación de las mismas, el aporte que generan y como refuerzan o permiten alcanzar la posición competitiva seleccionada.

Por cuanto se debe analizar el conjunto de actividades que desarrollan las microempresas, con el objetivo de identificar a las actividades que generan interacciones que aseguran las ventajas competitiva, las que realmente refuerzan y

aportan a la consecución de la posición estratégica que la empresa ha seleccionado y a las que permiten no solo el refuerzo de las actividades principales sino que además lo optimizan, así como a las actividades que no generan un aporte importante, para que posterior al respectivo análisis estas actividades puedan ser sustituidas, restructuradas o eliminadas.

Ejemplo de un mapa de actividades:

Ilustración 66
Ejemplo mapa de actividades



Fuente y elaboración: Propia

Etapa IV: Evaluación

Paso 13: Evaluación de la implementación de la estrategia

De la investigación de campo se identificó que la única forma en la que los empresarios evalúan la gestión de su empresa es mediante una medición de rentabilidad, basada en que los ingresos cubran en los gastos, en este contexto se propone que las empresas realicen una evaluación periódica, misma que puede ser trimestral o semestral, que le permita al empresario definir el avance de la estrategia así como si la misma esta proporcionado los resultados planteados, así también permite tomar nuevas decisiones con base en los resultados obtenidos, en esta evaluación se debe considerar al menos la alineación de la implementación de la estrategia con la propuesta inicial y su resultados.

Se propone el siguiente criterio de evaluación de la estrategia planteada:

Tabla 23
Matriz de evaluación

Objetivo o meta propuesto	Nivel de cumplimiento	Acciones a emprender
Adecuar las actividades desarrolladas conforme el mapa de actividades	Parcial	Evaluar las actividades que actualmente se desarrollan
Definir productos en los que no se incursionaría	Nulo	Evaluar la posición estratégica seleccionada y sus productos incompatibles
Identificar fortalezas y debilidades de la empresa	Completo	

Fuente y elaboración: Propia

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Del análisis realizado se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La sustentabilidad de las empresas se ha observado desde la perspectiva interna, en la cual se ha evaluado la rentabilidad de la empresa observándose, con base en la investigación de campo, que el 97% de los propietarios consideran a sus empresas rentables, debido a que las mismas cubren sus gastos principalmente en una pequeña cantidad.
- La sustentabilidad de la empresa, de otra parte, desde la perspectiva externa se ha evaluado mediante el impacto que la misma genera principalmente en empleo y medioambiente de lo cual se desprende que el 79% de las microempresas analizadas indican que no generan impacto ambiental. Por parte de la generación de empleo entre las 72 empresas analizadas alcanzan una generación de 385 plazas de empleo, en promedio las empresas generan entre 4 a 6 empleos, los cuales en su mayoría son para hombres.
- Las empresas encuestadas destacan que el principal impulso para iniciar la empresa fue la necesidad con un (35%), se encuentran en un rango de edad de más de 10 años (35%), son administradas por el propietario (88%), no recibieron algún tipo de apoyo al inicio del emprendimiento (60%), para el caso de los que si recibieron apoyo (40%) la fuente principal fueron empresas privadas (17%), el principal financiamiento de las empresas es propio (76%).
- Los microempresarios encuestados, se encuentran principalmente en un rango de edad mayor a los 50 años (46%), tiene tercer nivel finalizado (43%), son de género masculino (62%) y se dedican tiempo completo a su emprendimiento (82%), así también los encuestados indicaron que en caso de que la empresa deba ser asumida por otra persona esta sería por sus hijos (53%).
- Los encuestados consideran que el valor más destacado de su producto es la calidad (38,7%), seguido por la innovación (23%) y considera que los

medios de comunicación no han tenido un impacto en la gestión de la empresa (60%).

- Las empresas encuestadas señalaron que los principales y más importantes tipo de clientes son otras empresas (37%), su portafolio cuenta pocos productos (58%) y han incursionado en nuevos productos (51%), principalmente por innovación propia (29%).
- Las empresas encuestadas tienen identificado principalmente el tipo de clientes a los que les interesa llegar (57%), considera que conoce bien a sus clientes (47%), para lo cual utiliza varios o todos los medios de contacto (32%).
- Los encuestados consideran, en su mayoría, que las actividades para elaborar y vender su producto se realizan de forma coordinada (65%) y ordenada (69%), siendo el principal criterio de selección de las mismas la importancia para el cliente (43%), en este sentido el 57% de las empresas señala que cuentan con un diagrama o dibujo de cómo se realizan las actividades principales, sin embargo solo el 25% de las empresas encuestadas cuentan con todos los documentos necesarios para establecer procesos y actividades, y solo el 62% de los encuestados considera las actividades que se desarrollan refuerzan a otras actividades.
- Las empresas encuestadas en su mayoría no han definido productos o líneas de productos en las que no incursionaría (67%), de las empresas que si lo han hecho el principal motivo fue que no está relacionado a su actividad (18%).
- Las microempresas consideran que han venido desarrollando sus actividades bajo una estrategia clara (78%), sin embargo no cuentan con un documento escrito de la misma (67%), así también en una importante proporción la estrategia no es conocida por otras personas diferentes al dueño o es su defecto es conocida por solo una o dos personas más (50%).
- El análisis permitió observar que los indicadores financieros de las microempresas de: liquidez corriente, prueba acida, endeudamiento del activo, endeudamiento del patrimonio, apalancamiento, periodo medio de pago, rentabilidad neta del activo, margen neto y rentabilidad financiera, son mejores que la media del sector, sin embargo los indicadores de: rotación de cartera, rotación del activo fijo, rotación de ventas, periodo

medio de cobranza, margen bruto y operacional se encuentran peor que la media del sector.

- La propuesta del modelo de gestión estrategia permite a las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, implementar un modelo de administración estrategia con base en sus características, considerando los resultados presentados en el presente análisis y en forma particular, de la investigación de campo.

2. Recomendaciones

Considerado los resultados obtenidos del presente análisis, se recomiendan las siguientes acciones:

- Que las microempresas inicien un proceso de formalización de los conocimientos generados a través de su gestión empírica y utilicen esta información para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en el ambiente en el que se desarrolla la empresa que les permitan establecer estrategias para el desarrollo de la empresa.
- Que las microempresas identifiquen las propiedades del producto a ofertar, entre las cuales al menos se deberá definir marca y logo, envase del producto y características del producto.
- Se seleccione los segmentos de clientes a atender que le permita tener una mejor estimación del mercado potencial, analizando al consumidor final, sus características demográficas y conductuales, así como los canales de distribución a utilizar.
- Se defina la oferta de valor para cada uno de segmentos, las características y beneficios considerados y como se vinculan con las necesidades de cada perfil de cliente.
- Se propone que las microempresas definan una posición competitiva mediante la cual participaran y competirán en el mercado, las mismas deberán identificar el segmento del mercado que desean alcanzar y la manera en la que la empresa desea atender a sus clientes, es decir con variedad de productos, necesidades del cliente o acceso.

- Se realice el análisis de recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, para definir como se alinearán y aprovecharán los mismos para poner a disposición del mercado su oferta de valor.
- Se propone que las microempresas definan productos o líneas de productos en los que no incursionará, el tipo de promoción que no realizará y el tipo de cliente al que no quiere llegar, con el objeto de que mantengan su posicionamiento consistente.
- Se analice el conjunto de actividades que desarrollan, con el objetivo de identificar a las actividades que generan interacciones que aseguran las ventajas competitiva, las que realmente refuerzan y aportan a la consecución de la posición estratégica que la empresa ha seleccionado y a las que permiten no solo el refuerzo de las actividades principales sino que además lo optimizan, así como a las actividades que no generan un aporte importante, para que posterior al respectivo análisis estas actividades puedan ser sustituidas, reestructuradas o eliminadas.
- Se propone que las empresas realicen una evaluación periódica, que le permita al empresario definir el avance de la estrategia así como si la misma esta proporcionado los resultados planteados y tomar nuevas decisiones con base en los resultados obtenidos.

Bibliografía

- Álvarez, Cruz, y Jesús Gerardo. 2018. «Social Responsibility Management: Comparative Analysis, Trend and Key Indicators». *Daena: International Journal of Good Conscience*, octubre, 100-118.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. 1987. «Desarrollo sostenible». Asamblea General de las Naciones Unidas. 1987. <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Harvard University, y David Rockefeller Center for Latin American Studies. 2006. *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica : un proyecto de investigación colectiva de la SEKN (Social Enterprise Knowledge Network)*. Washington D.C.: BID : Planeta : David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Bernal Cesar Augusto. 2006. *Metodología de la Investigación*. 2.^a ed. México: Pearson Educación.
- Blázquez, Miguel, y María Florencia Peretti. 2012. «Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen». *Estudios Gerenciales* 28 (125): 40-50. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70006-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70006-2).
- Blázquez Santana, Félix, José Andrés Dorta Velázquez, y María Concepción Verona Martel. 2006. «Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas». *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 16 (28): 40-50.
- Chamorro, Edwin Tarapuez, Beatriz Elena Guzmán, y Ramiro Parra Hernández. 2016. «Estrategia e innovación en las mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013». *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica* 32 (139): 170-80.
- Chile Valora. 2019. «PERFIL COMPETENCIA APICULTOR BÁSICO». <https://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetenciaPdf/crearPdf/idPerfil/633/idSector/2/idSubsector/61>.
- Deming, Edwards. 1989. *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- EC. 2017. «Decreto Ejecutivo 218». Registro Oficial 135, Primer Suplemento. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/9866-suplemento-al-registro-oficial-no-135.html>.
- FAO. 2018. «Las abejas necesitan protección para garantizar el futuro de nuestros alimentos». Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 05 de 2018. <http://www.fao.org/news/story/es/item/1132362/icode/>.
- Fayol, Henri. 1987. *Administración industrial y general*. 14.^a ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fred R, David. 1997. *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice - Hall, Inc.
- Iller, Verónica. 2018. Entrevista otorgada a Andrea Pedrera por Tradiciones Don Juve.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2010. «Censo Nacional Económico». Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2010. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>.

- Lago, Ana B. 2013. «Capacitación en planificación Estratégica. Impulso del desarrollo local con microempresas». *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 6 (11): 97 a 109.
- Lana, Rogelio Adilson. 2008. «La Administración estratégica como herramienta de gestión». *Revista Científica «Visión de Futuro»* 9 (1): 2-17.
- Martínez, María Consuelo Pucheta. 2015. «El papel del consejo de administración en la creación de valor en la empresa». *Revista de contabilidad: Spanish accounting review* 18 (2): 148-61.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. s. f. «Ecuador tiene potencial para la apicultura». Accedido 12 de marzo de 2019a. <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-tiene-potencial-para-la-apicultura/>.
- . s. f. «Ministerio de Agricultura y Ganadería realiza registro de apicultores». Ministerio de Agricultura y Ganadería. Accedido 12 de marzo de 2019b. <https://www.agricultura.gob.ec/ministerio-de-agricultura-y-ganaderia-realiza-registro-de-apicultores/>.
- Mintzberg, Henry. 1987. «Las cinco Ps de la Estrategia». *California Managent Review* 30: 11-24.
- Orjuela, Fernando Neira. 2006. «Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana». *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, n.º 43: 153-74.
- Pinto, Marco. 2018. Entrevista ofrecida a Roberto Hidalgo por Natural HoneyMagnetic.
- Porter, Michael E. 2009. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- . 2011. «¿Que Es La Estrategia». *Harvard Business Review*, 102-19.
- Propol Mel. 2018. «Productos de la Colmena elaborados de manera Natural por las Abejas». *Propol Mel* (blog). 12 de octubre de 2018. <https://www.propolisnatural.es/productos-de-la-colmena/>.
- Segura, Joan-Lluís Campelleras, y Enric Genescà i Garrigosa. 2004. «Un análisis comparativo de las características de las microempresas en España». *Universia Business Review*, n.º 2: 72-93.
- SUPERCIAS. 2016. «SUPERCIAS». Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2016. <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>.
- Taylor, Frederick Winslow. 1985. *Principios de la administracion científica*. México: Herreo Hermanos.
- USAID Ecuador. 2005. «Microempresas y microfinanzas en Ecuador».
- Viloria, Leonardo Santana. 2017. «Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración». *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales* 27 (64): 51-61.
- Weber, Max. 1999. *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura economica.

Anexos

Anexo 1: Categorías CIU consideradas en el análisis

CIU 4.0		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	2
C101	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.	3
C1010	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.	4
C1010.1	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.	5
C1010.11	Explotación de mataderos que realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaqueo de carne fresca refrigerada o congelada en canales o piezas o porciones individuales de: bovino, porcino, ovino, caprino.	6
C1010.12	Explotación de mataderos que realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaqueo de carne fresca refrigerada o congelada incluso en piezas o porciones individuales de aves de corral.	6
C1010.13	Actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaqueo de carne fresca refrigerada o congelada incluso en piezas o porciones individuales de: cuyes, conejos, rana (ancas de rana) etcétera,	6
C1010.14	Captura, sacrificio y procesamiento de ballenas en tierra o sobre embarcaciones especializadas.	6
C1010.2	CONSERVACIÓN DE CARNES Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS Y OTROS PRODUCTOS DE LA MATANZA DE ANIMALES.	5
C1010.21	Preparación y conservación de carne mediante: desecación, saladura, ahumado, enlatado.	6
C1010.22	Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo.	6
C1010.24	Extracción de manteca de cerdo y otras grasas comestibles de origen animal.	6
C1010.26	Producción de harinas o sémolas de carne.	6
C1010.28	Elaboración de despojos de carne.	6
C1010.29	Preparación y conservación de otros productos cárnicos.	6
C102	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.	3
C1020	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.	4
C1020.0	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.	5
C1020.01	Preparación y conservación de camarón y langostinos mediante el congelado, ultracongelado secado, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera.	6
C1020.02	Preparación y conservación de pescado, crustáceos (excepto camarón y langostinos) y otros moluscos mediante el congelado, ultracongelado, secado, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera.	6
C1020.03	Elaboración de productos de camarón y langostinos.	6
C1020.04	Elaboración de productos de pescado: cocinado, filetes de pescado, huevos de pescado, caviar y sustitutos del caviar, etcétera. Elaboración de productos de crustáceos (excepto camarón y langostinos) y otros molusco, etcétera.	6
C1020.05	Elaboración de harina de pescado para consumo humano.	6
C1020.07	Actividades de buques-factoría que se dedican a la pesca y a la conservación de pescado, crustáceos y moluscos.	6
C1020.08	Elaboración de productos de algas y otros recursos marinos, mediante el secado, salazón, conservación en salmuera, enlatados, ahumado, etcétera.	6
C1020.1	Producción de pescado y filetes de pescado, incluso pescado picado, trozado o molido, frescos, refrigerados o congelados.	5
C1020.10	Producción de pescado y filetes de pescado, incluso pescado picado, trozado o molido, frescos, refrigerados o congelados.	6
C103	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.	3
C1030	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.	4
C1030.1	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.	5
C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.	6
C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.	6

CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
C1030.13	Conservación de nueces (pasta de nueces) y otros frutos secos mediante el tostado, salado, asado, enlatado, etcétera.	6
C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.	6
C1030.15	Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas.	6
C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.	6
C1030.17	Fabricación de alimentos perecibles a base de frutas, legumbres y hortalizas como: ensaladas empaquetadas, hortalizas peladas y cortadas, tofu (cuajada de soya).	6
C1030.2	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PAPAS.	5
C1030.21	Elaboración y conservación de papas preparadas congeladas u otro tipo de conservación.	6
C1030.22	Elaboración de puré de papas deshidratado, harina y sémola de papa.	6
C1030.23	Elaboración de papas fritas y snacks de papas.	6
C104	ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL.	3
C1040	ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL.	4
C1040.1	ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL.	5
C1040.11	Elaboración de aceites crudos vegetales (sin refinar) de: oliva, soya, palma, semilla de girasol, semilla de algodón, colza, repollo o mostaza, linaza, etcétera.	6
C1040.12	Elaboración de harina y sémola sin desgrasar de semillas, nueces y almendras oleaginosas.	6
C1040.13	Elaboración de aceites vegetales refinados: aceite de oliva, aceite de soya, etcétera.	6
C1040.14	Elaboración de aceites vegetales: oxidación por corriente de aire, cocción, deshidratación, hidrogenación, etcétera; mezclas de aceites de oliva, grasas compuestas para cocinar y productos similares para untar: margarina.	6
C1040.15	Producción de borras de algodón, tortas y otros productos residuales de la producción de aceite.	6
C1040.2	ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN ANIMAL.	5
C1040.22	Extracción de aceites de pescado (hígado de pescado) y mamíferos marinos.	6
C1040.23	Extracción y refinación de manteca y otras grasas de origen animal.	6
C1040.24	Producción de residuos de la extracción de aceites y mantecas animales.	6
C1040.25	Producción de otros elaborados de aceites y mantecas animales.	6
C105	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	3
C1050	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	4
C1050.0	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	5
C1050.01	Elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas.	6
C1050.02	Elaboración de leche en polvo, condensada sea o no azucarada.	6
C1050.03	Elaboración de crema en forma sólida.	6
C1050.04	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	6
C1050.05	Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.	6
C1050.07	Producción de leche en forma sólida ya sea en bloque o gránulos.	6
C1050.09	Elaboración de otros productos lácteos: manjar de leche.	6
C1050.1	Otros tipos de procesamiento de la leche.	5
C1050.10	Otros tipos de procesamiento de la leche.	6
C106	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.	3
C1061	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA.	4
C1061.1	MOLINERÍA.	5
C1061.11	Molienda de cereales, producción de harina, semolina, sémola y gránulos de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.	6
C1061.12	Molienda o pilado de arroz: producción de arroz descascarillado, blanqueado, pulido, semicocido, harina de arroz.	6
C1061.13	Molienda de otros productos de origen vegetal: producción de harinas y sémolas de leguminosas desecadas, de raíces y tubérculos (excepto patatas), de nueces y frutas.	6
C1061.2	PRODUCTOS DE MOLINERÍA.	5
C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.	6
C1061.22	Elaboración de harinas o masas mezcladas preparadas para la fabricación de pan, pasteles, bizcochos o panqueques.	6
C1061.23	Elaboración de granos de cereales precocidos.	6

CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
C1062	ELABORACIÓN DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.	4
C1062.0	ELABORACIÓN DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.	5
C1062.01	Elaboración de almidones a partir de arroz, maíz (maicena), patatas, yuca y otras materias vegetales incluso gluten y dextrina etcétera.	6
C1062.02	Molienda en húmedo de maíz, elaboración de aceite de maíz.	6
C1062.03	Elaboración de glucosa, jarabe de glucosa, maltosa, inulina, etcétera.	6
C1062.04	Elaboración de tapioca y sustitutos de tapioca preparados a partir de almidones.	6
C107	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	3
C1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.	4
C1071.0	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.	5
C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.	6
C1071.02	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.	6
C1071.09	Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera.	6
C1072	ELABORACIÓN DE AZÚCAR.	4
C1072.0	ELABORACIÓN DE AZÚCAR.	5
C1072.01	Molienda y extracción de jugo de caña (trapiche) y producción de panela.	6
C1072.02	Elaboración y refinado de azúcar de caña y melaza de caña; remolacha azucarera, etcétera.	6
C1072.03	Elaboración de jarabe de: caña de azúcar, palma, remolacha azucarera, stevia, etcétera.	6
C1073	ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.	4
C1073.1	ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE.	5
C1073.11	Elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao.	6
C1073.12	Elaboración de chocolate y productos de chocolate.	6
C1073.2	ELABORACIÓN PRODUCTOS DE CONFITERÍA.	5
C1073.21	Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera.	6
C1073.22	Conservación en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscara de frutas y otras partes de las plantas.	6
C1073.29	Elaboración de otros dulces: melcochas, cocadas, nogadas, dulce de guayaba, alfeñiques, etcétera.	6
C1074	ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES.	4
C1074.0	ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES.	5
C1074.01	Elaboración de pastas: tallarín, espaguetis, macarrones, lasaña, canelones, raviolos y fideos, sean o no cocidos, rellenos o congelados, elaboración de alcuzczuz.	6
C1075	ELABORACIÓN DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS.	4
C1075.0	ELABORACIÓN DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS.	5
C1075.01	Elaboración de platos a base de carne o de pollo, estofados y comidas preparados al vacío, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.	6
C1075.02	Elaboración de platos de pescado y mariscos, incluyendo pescado con papas fritas, envasado o congelado.	6
C1075.03	Elaboración de platos preparados a base de legumbres y hortalizas, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.	6
C1075.09	Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.	6
C1079	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.	4
C1079.1	ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ Y SIMILARES.	5
C1079.11	Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.	6
C1079.12	Elaboración de pastas, extractos y concentrados de sucedáneos (sustitutos) del café.	6
C1079.13	Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera).	6
C1079.2	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS.	5
C1079.21	Elaboración de alimentos especiales para infantes, leche maternizada, leche y otros alimentos complementarios para el crecimiento, alimentos que contienen ingredientes homogeneizados.	6
C1079.22	Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya).	6

CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
C1079.29	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.	6
C1079.3	ELABORACIÓN DE ESPECIAS, SALSAS Y CONDIMENTOS.	5
C1079.31	Procesamiento de especias y condimentos: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez moscada, jengibre, sal de ajo, de apio, etcétera.	6
C1079.32	Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.	6
C1079.33	Elaboración de vinagre.	6
C1079.34	Procesamiento de sal de mesa; por ejemplo: sal yodada.	6
C1079.35	Elaboración de otras especias, salsas o condimentos.	6
C1079.9	ELABORACIÓN DE OTROS ALIMENTOS.	5
C1079.91	Elaboración de levadura y polvos de hornear.	6
C1079.92	Elaboración de sopas y caldos de diversos ingredientes, líquidos, sólidos, polvo o tabletas.	6
C1079.93	Elaboración de extractos y jugos de carne, pescado, crustáceos o moluscos.	6
C1079.94	Elaboración de concentrados artificiales; polvos solubles para la preparación de postres, tortas, flanes, budines, gelatinas, refrescos en polvo sin diluir, edulcorantes, saborizantes, espesantes, colorantes, etcétera.	6
C1079.99	Elaboración de otros productos alimenticios: elaboración de miel artificial, productos de huevo, claras de huevo, ovoalbúmina, etcétera.	6

Anexo 2: Microempresas sujeto de análisis

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1791913019001	PULPA & FRUTA PULPAFRUTA CIA. LTDA.	18/12/2003	CUMBAYA	C103011
1792044863001	SISA MUTQUI AROMAS Y SABORES CIA. LTDA.	02/08/2006	PIFO	C107913
1791857976001	NEDERVEEN ASSOCIATES S.A.	08/10/2001	LA CONCEPCIÓN	C107999
1791306872001	BAKERYCORP CIA. LTDA.	17/01/1996	COTOCOLLAO	C107101
1791289684001	CHOCOLATES DE IRMA SOCIEDAD ANONIMA CHOCOIRMA	28/07/1994	IÑAQUITO	C107312
1792088631001	EL COSTILLAL CIA. LTDA.	30/05/2007	CALDERON (CARAPUNGO)	C101022
1791892941001	LAS DELICIAS DE LA ABUELA CIA. LTDA.	07/08/2003	SAN ISIDRO DEL INCA	C107929
1792094275001	ALIMENTOS NUTRITIVOS Y SANOS ALNUTRISA CIA. LTDA.	16/07/2007	TUMBACO	C107999
1792126371001	AVILACHECA CIA LTDA	22/02/2008	TUMBACO	C107929
1792213797001	PROCESADORA DE ALIMENTOS TATPAN CIA. LTDA.	18/08/2009	KENNEDY	C107101
1792286751001	PROTEINA AVANZADA P.T.S.A.	29/11/2010	SAN JUAN	C107929
1792341914001	SERVICIOS TECNICOS ALIMENTARIOS CONSERFOOD CIA. LTDA.	18/10/2011	CHILLOGALLO	C107322
1792504333001	QUALIFRUTOS CIA. LTDA.	13/06/2014	CALACALI	C103011
1792383692001	SENCATEA ECUADOR CIA. LTDA.	25/07/2012	IÑAQUITO	C107929
1792549159001	BOTANAS Y SALSAS PAFRANJOS CIA. LTDA.	22/12/2014	IÑAQUITO	C107929
1792545331001	VALENCORP INDUSTRIA CACAOTERA KUNTUCAO CIA.LTDA.	05/12/2014	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107311
1792542006001	PASTAS Y FIDEOS DEL ECUADOR PAFIE CIA LTDA	28/11/2014	CALACALI	C107401
1792524970001	INDUSTRIA ALIMENTICIA BEFOY CIA.LTDA.	26/09/2014	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107101
1792551188001	VILLA KUYAYA VILLAKUYAYA S.A.	06/01/2015	KENNEDY	C107312
1792574188001	ARTETA&MURTINHO CIA LTDA	10/04/2015	CENTRO HISTÓRICO	C107931
1792559502001	MONDOLATTE S.A.	06/02/2015	PIFO	C103015
1792572517001	ALIMENTOS DUCROMZ CIA. LTDA.	02/04/2015	QUITUMBE	C107929
1792576326001	PRO ALIMENTA PY CIA LTDA	20/04/2015	IÑAQUITO	C106121
1792571367001	AGROINDUSTRIA LCM CIA.LTDA.	26/03/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C105009
1792562279001	AGROINDUSTRIASMAQUITA CIA. LTDA.	20/02/2015	CHILLOGALLO	C107929
1792603846001	JUMANDIPRO S.A.	04/08/2015	LA CONCEPCIÓN	C107913
1792621895001	ALIMENTOS LATINOS DEL CACAO LACHÓ S.A.	12/10/2015	CONOCOTO	C107312
1792593042001	CORPORACION EL PROGRESO PROGRESS-CORP S A	23/06/2015	CARCELÉN	C107934
1792591813001	INDUSTRIA ALIMENTICIA BLISSEC CIA.LTDA.	16/06/2015	YARUQUI	C106121
1792613639001	PROCESADORA RENOALIMENTO C.A.	28/07/2015	CALACALI	C107999
1792614937001	INDUSTRIA ALIMENTICIA FRRC FIGUEROA & ROBALINO C.L.	15/09/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107933
1792622697001	COCOACHOCOLATIER S A	14/10/2015	CUMBAYA	C107311
1792579074001	EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS SA EMPROASA	30/04/2015	TUMBACO	C103012
1792589479001	TRADINGAGRO CIA. LTDA.	09/06/2015	KENNEDY	C106121
1792586054001	ZAZAGUAYUSA S.A.	25/05/2015	PUEMBO	C107999

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792579937001	CALATAYUD SA	05/05/2015	IÑAQUITO	C107101
1792627982001	PROCESADORA DE ALIMENTOS BOTERO & EGUIGUREN ATLAS YOGURT S.A.	06/11/2015	CUMBAYA	C107921
1792623707001	JRO JAMA RECETA ORIGINAL SA	19/10/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107999
1792612462001	T & V ASOCIADOS PRODUCTORA DE ALIMENTOS TENOVAS CIA.LTDA.	04/09/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103012
1792606683001	AHMEDCORP S.A.	17/08/2015	LA CONCEPCIÓN	C107929
1792614945001	INDUSTRIA ALIMENTICIA BASTIDAS & QUIÑONEZ ECUACHAKRA CIA.LTDA.	15/09/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107932
1792618487001	PALETERIA DEL ECUADOR HELPALE CIA.LTDA.	28/09/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107509
1792634466001	ALIMENTARTE SA	01/12/2015	SAN JUAN	C107509
1792658683001	AGROINDUSTRIAL AGROINDUSTRIAS FOODTROPIC FOODTROPIC SOCIEDAD ANÓNIMA	15/03/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C106121
1792653673001	COMERCIALIZADORA WARU ECUADOR WA-EC CIA. LTDA	24/02/2016	CUMBAYA	C107321
1792651557001	ALICASA ALIMENTOS HECHO EN CASA CIA.LTDA.	16/02/2016	IÑAQUITO	C107101
1792641195001	WHOLESOME FOODS S.A.	04/01/2016	CUMBAYA	C103017
1792662230001	CORPORACIÓN PROFITNESS CIA.LTDA.	31/03/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107929
1792546613001	BUENA NOTA BUENNOTA CIA.LTDA.	10/12/2014	TUMBACO	C107929
1792629632001	AMAZONIANFRUIT COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	11/11/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103012
1792670500001	PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR PRALCE CIA. LTDA.	03/05/2016	CHILLOGALLO	C107999
1792639077001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS INDUCOBALV S.A.	17/12/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107999
1792646219001	RACIOMIX CIA. LTDA.	25/01/2016	IÑAQUITO	C107101
1792657490001	COMERCIALIZADORA QATUQ QATUQCOM CIA.LTDA.	09/03/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107911
1792680050001	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS "EMBUTIDOS-ROBERS" CIA.LTDA.	10/06/2016	AMAGUAÑA	C101022
1792676398001	NUTRICIÓN INFANTIL NUTRINFA CIA.LTDA.	26/05/2016	IÑAQUITO	C106121
1792678005001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS EVOLUTIONFOODS CIA.LTDA.	02/06/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107312
1792691583001	PANKEKA CIA.LTDA.	27/07/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107101
1792683041001	DAPAYVI COMERCIALIZADORA CIA.LTDA.	23/06/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103011
1792664314001	ALPASSO S.A.	07/04/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107509
1792683084001	PROPROEC CIA.LTDA.	23/06/2016	EL QUINCHE	C103011
1792690269001	CIÓ CIOCCOLATERIA ITALIANA S.A.	22/07/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107312
1792689686001	PURORIGEN S A	21/07/2016	IÑAQUITO	C103014
1792672880001	KVFRUT CIA LTDA	12/05/2016	MARISCAL SUCRE	C103014
1792674654001	ALIMENTOS AREZU DISTRUBUIDORA S&B S.A.	19/05/2016	SAN JUAN	C103016
1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.	27/06/2016	POMASQUI	C103014
1792673828001	INDUSTRIA ALIMENTICIA MIKHUNA S.A.	17/05/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C106121
1792709954001	LATARTALETTE CIA. LTDA.	19/10/2016	COMITÉ DEL PUEBLO	C107102

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792678927001	INDUSTRIA ALIMENTICIA SALVAFOODSCORP S.A.	07/06/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103014
1792731933001	GRIFFITH FOODS S.A.S.	20/01/2017	LA CONCEPCIÓN	C107999
1792707161001	CHOCOTEAM CIA.LTDA.	06/10/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103011
1792699533001	PEFE CIA.LTDA.	06/09/2016	CUMBAYA	C103012
1792726123001	MUQANY ECUADOR INDUSTRIA ALIMENTICIA MUQANY CIA. LTDA.	23/12/2016	COTOCOLLAO	C107311
1792681383001	MEDANOFOODS S A	17/06/2016	KENNEDY	C106121
1792718260001	INVERSIONES DELICOOKIES CIA.LTDA.	23/11/2016	ÑAQUITO	C107101
1792708524001	NUTRIRE S.A.	14/10/2016	CARCELÉN	C103014
1792712971001	TIPPYTEA CIA LTDA	31/10/2016	ÑAQUITO	C103014
1792695864001	PROCESADORA DE ALIMENTOS PROALIM-LEFRU CIA. LTDA	23/08/2016	CENTRO HISTÓRICO	C107509
1791771877001	ALICARACOL CIA. LTDA	29/03/2001	CALDERON (CARAPUNGO)	C107913
1792067758001	ECUAPERFORM CIA. LTDA.	11/01/2007	CUMBAYA	C107999
1792001951001	PRHEKUBA S.A.	01/08/2005	YARUQUI	C106111
1791947266001	RIDMER CIA. LTDA.	11/08/2004	CUMBAYA	C107999
1791409434001	LE MODELE CIA. LTDA.	17/11/1998	LA CONCEPCIÓN	C107929
1791839633001	PANAMERICANA DE ALIMENTOS PANAFODS CIA. LTDA	16/04/2002	COTOCOLLAO	C101029
1791908198001	INMOBILIARIA ZABULU S.A	19/11/2003	MARISCAL SUCRE	C107102
1792061601001	MOMPICHE MARINA & GOLF CLUB MOMCLUB CIA. LTDA.	27/10/2006	ÑAQUITO	C101011
1792149819001	QUILAC ECUADOR CIA. LTDA.	09/11/2007	ÑAQUITO	C105009
1792153999001	PRODUCTORA AGROINDUSTRIAL ESPINOSA VILLAGOMEZ CIA. LTDA.	29/08/2008	SAN JUAN	C107999
1792200148001	HONEYBEES S.A.	08/04/2009	ÑAQUITO	C107999
1792199425001	ETHNIESSENCE COMPAÑIA LIMITADA	11/06/2009	COTOCOLLAO	C107929
1792229464001	CUISINESTANDARD CIA. LTDA.	30/12/2009	CUMBAYA	C107999
1792333245001	PRODUCTOS ALIMENTICIOS KARLO CIA. LTDA.	08/08/2011	LA CONCEPCIÓN	C107999
1792314712001	PUBLICIDAD Y EVENTOS PUBLIEVEN CIA. LTDA.	25/03/2011	COTOCOLLAO	C107321
1792380448001	GOURMETANDINO CIA. LTDA.	06/07/2012	PERUCHO	C107929
1792510171001	SACHAENDEMIC COMERCIALIZADORA CIA.LTDA.	17/07/2014	KENNEDY	C107999
1792372836001	ACLALAU ALIMENTOS S.A	24/05/2012	LA CONCEPCIÓN	C107929
1792458544001	GOURMETCA CIA. LTDA.	20/09/2013	SAN JUAN	C106121
1792494184001	COMERCIALIZACION PRODUCCION Y MAQUILA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS COPROMAQPHARMA S.A.	09/04/2014	LA CONCEPCIÓN	C107929
1792435161001	FINA REPOSTERIA YAROSLAV CIA. LTDA.	15/05/2013	CALDERON (CARAPUNGO)	C107102
1792462517001	GASTROALIMENTS GOURMET S.A.	10/10/2013	CUMBAYA	C107929
1792392241001	PANAMERICANFOOD ALIMENTOS S.A.	18/09/2012	SAN JUAN	C107999
1792405440001	COMPAÑIA PANELERA MIXUM CIA. LTDA.	22/11/2012	GUALEA	C107201
1792451620001	TAVOLAVERDA KISHAR ALIMENTOS Y BEBIDAS S.A.	13/08/2013	ÑAQUITO	C107999
1792412625001	BERMEFOOD S.A	09/01/2013	CUMBAYA	C107311
1792470625001	PASTELERIA Y CAFETERIA ARTESANAL CUPCAKERY CIA. LTDA.	25/11/2013	ÑAQUITO	C107102
1792457483001	ECUAMOLSA S.A.	11/09/2013	ÑAQUITO	C107999
1792530997001	SALUMERIA BRESCIANA S.A. SALBRESSA	22/10/2014	GUAYLLABAMBA	C101022

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792454646001	ECUABARISTA CIA. LTDA.	29/08/2013	IÑAQUITO	C107911
1792440025001	AUDERE PROYECTOS Y SERVICIOS CIA. LTDA.	14/06/2013	IÑAQUITO	C105005
1792548470001	OSHERNICOGANOS S.A.	18/12/2014	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C106111
1792539900001	COMPANIA ECUATORIANA PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ECUKAMPIK S.A.	21/11/2014	CONOCOTO	C107929
1792532949001	DELIKHAN CIA LTDA	29/10/2014	IÑAQUITO	C107101
1792527805001	FRUPRAN FRUTAS Y PROCESADOS ANDINOS CIA. LTDA.	08/10/2014	MARISCAL SUCRE	C107929
1792524768001	AVA-GROUP COMPANY CIA. LTDA.	26/09/2014	CUMBAYA	C107929
1792602173001	GALLETTI S.A.	28/07/2015	CALDERON (CARAPUNGO)	C106121
1792590469001	EMPROEPSUR S.A.	12/06/2015	SAN JUAN	C102005
1792616778001	JUMANDIYAKU S.A.	22/09/2015	IÑAQUITO	C107931
1792593964001	RHOZAMGOURMETS INTERNACIONAL SA	25/06/2015	KENNEDY	C107999
1792642248001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA AGRARIA CVY PROCOMA CIA.LTDA.	07/01/2016	SAN ANTONIO	C107999
1792678986001	FOODLAB C. LTDA	07/06/2016	LA CONCEPCIÓN	C107999
1792682142001	ANAHEIMSP SNACK PRODUCTS CIA. LTDA.	22/06/2016	CENTRO HISTÓRICO	C103011
1792668891001	COMERCIALIZADORA ALIMENTICIA DEL VALLE COMALVALL CIA LTDA	26/04/2016	TUMBACO	C103012
1792716128001	SUPRAPROCESOS S.A.	16/11/2016	COMITÉ DEL PUEBLO	C106121
1792716330001	MARKINPROD S.A.	16/11/2016	COMITÉ DEL PUEBLO	C103011
1792718104001	MASTERCOOKIES CIA.LTDA.	23/11/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C106122
1792702836001	AGRICOLA WILLIAM PLEASANTS AGRIPLEAS S. A.	21/09/2016	IÑAQUITO	C103011
1792297974001	ABASTOS TRADEMADE S.A.	17/02/2011	MARISCAL SUCRE	C107999
1791705416001	AGROEXPORTADORA EXOTICLAND CIA. LTDA.	04/10/1999	CHILLOGALLO	C107999
1792296943001	AGROINDUSTRIAS FOODANDES S.A.	28/10/2010	CENTRO HISTÓRICO	C107311
1792609569001	AGROINDUSTRIAS FOODTROPIC SOCIEDAD DE HECHO	27/08/2015	IÑAQUITO	C107999
1792464021001	AGROPECUARIA LA PAMPILLA AGROPAMPILLA CIA. LTDA.	21/10/2013	YARUQUI	C105001
1792616514001	AICOMLATRONCAL S.A.	20/08/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107911
1792178312001	ALIMENTOS PASOCHOA	12/12/2008	CARCELÉN	C105001
1792332133001	ALVAREZ Y SILVA S.CP. DIMAR	28/07/2011	PUEMBO	C107109
1792562333001	AMAZONAS DE CUMBAYA MCJMM INDUSTRIA ALIMENTICIA S A	20/02/2015	CUMBAYA	C105005
1792579597001	ARAHUACO ASOCIACION EN CUENTAS EN PARTICIPACION	05/05/2015	LA MAGDALENA	C107999
1792724473001	ARTESANIAS ALIMENTICIAS NUPPY CIA.LTDA.	19/12/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107931
1791911792001	ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS Y PECUARIOS CUMBRES DE INGAPI	27/08/2003	PACTO	C107201
1792519284001	ASOCIACION DE COMERCIALIZACION ARTESANAL ISLAMICA LA CASA DEL PROFETA ASOCAP	03/09/2014	SAN JUAN	C107929

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792785456001	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA DE PICHINCHA ASOPROABEP	21/08/2017	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103011
1792659884001	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN ALIMENTICIA DE YOGUR LA PAMPA MITAD DEL MUNDO "ASOPROALIYO"	18/03/2016	LA MAGDALENA	C105009
1792647533001	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN ALIMENTICIA GRANOLEROS PROECUADOR "ASOPROALIGRANO"	25/01/2016	SAN ANTONIO	C106121
1792652049001	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN ALIMENTICIA PARAÍSO DE CAÑAS "ASOPROALICANÑAS"	17/02/2016	EL QUINCHE	C107201
1792678994001	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN ARTESANAL JUNTAS SOMOS MÁS "ASOPROJUNMAS"	02/06/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107321
1792698839001	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN ARTESANAL SABILEROS VISTA HERMOSA ASOPROARTESA	23/08/2016	GUALEA	C103011
1792579627001	ASOCIACION O CUENTAS DE PARTICIPACION A&G CORP	05/05/2015	CONOCOTO	C107999
1792605148001	ASOCIACION O CUENTAS EN PARTICIPACION CANDY SHOPPE	11/08/2015	IÑAQUITO	C107321
1791372786001	ASOCIACION O CUENTAS EN PARTICIPACION NUTRIVITAL	01/09/1997	TUMBACO	C106111
1792600456001	B&B2000 PROD&INN EMPRESAS CIA.LTDA.	17/07/2015	ALANGASI	C101012
1792177723001	BEGSUA CIA. LTDA.	29/01/2009	CENTRO HISTÓRICO	C102005
1792331102001	BERHOL DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.	24/08/2011	LA CONCEPCIÓN	C107929
1791738993001	BROCOAGRO S.A	21/08/2000	IÑAQUITO	C107999
1792703980001	CAMFARIAS CIA. LTDA.	27/09/2016	SAN JUAN	C107929
1792622301001	CANADIANFLAX S.A.	13/10/2015	AMAGUAÑA	C107929
1792678277001	CAVINIUM S.A.	23/05/2016	IÑAQUITO	C107311
1792664039001	CHE ALFAJOR SOCIEDAD COLECTIVA CIVIL	07/04/2016	CUMBAYA	C103011
1792188172001	CHIDA FOODS INTERNATIONAL	02/04/2009	LA CONCEPCIÓN	C107932
1792584256001	CHOCOKINGDOM INDUSTRIA ALIMENTICIA S.A.	20/05/2015	COTOCOLLAO	C107311
1792638321001	COFFEENEW CIA.LTDA.	23/11/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107912
1792590027001	COMERCIALIZADORA MA CRI PA JE MACRIPAJE S.A.	09/06/2015	TUMBACO	C103014
1792152372001	COMESTIBLES DEL PACIFICO COMESTIPAC S.A.	27/08/2008	CONOCOTO	C107999
1792018897001	CONDIMENTOS DON HECTOR CIA. LTDA.	10/01/2006	CHILLOGALLO	C107931
1791858840001	CONFITERIA PORTEZUELO CIA. LTDA.	25/11/2002	CUMBAYA	C107101
1792720842001	CONSORCIO ALIMENTACIÓN ESCOLAR ORDEÑO - FORTESAN	05/12/2016	LA CONCEPCIÓN	C107921
1792187842001	DEFRUT	12/03/2009	SAN JUAN	C107999
1791282833001	DELIPAN S.A.	02/09/1994	LA MAGDALENA	C107101
1791767896001	DINAMCA C.A	20/03/2001	IÑAQUITO	C107929
1792278317001	DISTRIBUIDORA PROIN C.A.	08/10/2010	COTOCOLLAO	C107929
1792387302001	DON HUGO	16/08/2012	COTOCOLLAO	C106122
1791989481001	DUTRAEC S.A.	12/05/2005	IÑAQUITO	C107102
1792186617001	ECHEVERRI ANGEL ASOCIADOS CIA. LTDA.	05/03/2009	IÑAQUITO	C107929
1792561493001	EINAR KALHUS COM-EXPO HAPEEC S.A.	13/02/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C102005

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792538246001	EL BRIOCHE ASOCIACION O CUENTAS EN PARTICIPACION	17/11/2014	CENTRO HISTÓRICO	C107101
1792417368001	EL MOTILON SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL	04/02/2013	SAN JOSE DE MINAS	C105001
1790103471001	EL PAN FRANCES S.A.	26/02/1953	SAN JUAN	C107101
1790614298001	ELABORADOS RIBADENEIRA ARAUJO C LTDA	30/12/1983	SAN JUAN	C107101
1791776585001	EMBUTSER S.C.C.	30/11/2000	IÑAQUITO	C101022
1792216672001	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS ECOALIMENTOS CIA.LTDA.	22/09/2009	SAN JUAN	C107929
1792798647001	EN-DULCE CIA.LTDA	03/10/2017	CENTRO HISTÓRICO	C107311
1792398088001	EXPONACKS CIA. LTDA.	17/10/2012	ALANGASI	C107929
1792008328001	EXPORTADORA LA SERRANITA EXPOSERRANITA CIA. LTDA.	19/10/2005	GUAMANÍ	C107999
0890045405001	EXPROPALM S.A. EN LIQUIDACIÓN	23/02/1995	CUMBAYA	C103012
1791706110001	FABRICA DE CONFITES MERELITT CIA. LTDA.	24/09/1999	IÑAQUITO	C107321
0990501688001	FABRICA DE EMBUTIDOS PARMA SA	17/11/1980	CENTRO HISTÓRICO	C101022
1790019209001	FABRICA DE PRODUCTOS LACTEOS LA AVELINA CIA LTDA	14/08/1964	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C105010
1792244919001	FAZENDAFOODS CIA. LTDA.	25/03/2010	GUAYLLABAMBA	C104011
1792020158001	FIDEOS PRIMAVERA	12/01/2006	LA CONCEPCIÓN	C107401
1792023955001	FIEXPORT CIA. LTDA.	22/02/2006	IÑAQUITO	C107999
1790726991001	FINDEX SOCIEDAD ANONIMA	18/01/1986	CUMBAYA	C107929
1792628342001	FOODLOVERS S.A.	06/11/2015	LA CONCEPCIÓN	C107101
1792306833001	FRUTILAPO CIA. LTDA	28/03/2011	IÑAQUITO	C105005
1792228131001	FRUVESOL CIA. LTDA.	27/11/2009	PIFO	C103011
1792381355001	GERMAN BOULANGERIE CIA. LTDA.	05/06/2012	CARCELÉN	C107101
1792664047001	GREEN HEALTH TRADING CASTRO Y CASTRO GHET COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	05/04/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103011
1792725461001	HACIENDA SANTA ISABEL DE NONO	07/12/2016	NONO	C107999
1792648513001	HEALTHY AND HAPPY	03/02/2016	IÑAQUITO	C107929
1792044324001	HILDEGARD S.A.	12/07/2006	CUMBAYA	C107101
1792340314001	HOJA VERDE GOURMET S.C.C.	30/09/2011	KENNEDY	C107311
1792372321001	IMPORT VENECUADOR CIA. LTDA.	23/05/2012	CENTRO HISTÓRICO	C107929
0992665130001	INDUCARNES S.A. INDUSTRIA DE CARNES	27/04/2010	CALDERON (CARAPUNGO)	C101011
1792576253001	INDUSTRIA ALIMENTICIA ALF&P MIKUNACAUSANICHOCOLATE S.A.	17/04/2015	CUMBAYA	C107312
1792735742001	INDUSTRIA ALIMENTICIA CAPPARIS CIA.LTDA.	02/02/2017	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107109
1792725208001	INDUSTRIA ALIMENTICIA FRUTAS VERDURAS DEL CAMPO FRUVERCAMP S.A.	21/12/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C103012
1792581729001	INDUSTRIA ALIMENTICIA RONALD ADRIANO PEÑA ARAUZ NATURALFOODS CIA LTDA	11/05/2015	PUEMBO	C107929
1792710383001	INDUSTRIA ALIMENTICIA SAN FRANCISCO BULLBEEF CIA.LTDA.	18/10/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C101011
1792612977001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS TRADICIONALES ECUATORIANOS INDALIEC S.A.	09/09/2015	IÑAQUITO	C103011
1792123607001	INDUSTRIAS Y COMERCIO GLACE INDUSTGLACE CIA. LTDA.	18/01/2008	SAN JUAN	C105005

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792050278001	INDUSTRIAS Y SERVICIOS DEL CAFE S.A. BONCAFFE	21/08/2006	SAN ANTONIO	C107911
1792713706001	INQARIFOODS S.A.	01/11/2016	CUMBAYA	C107312
1792392861001	JALIJA CIA. LTDA.	20/09/2012	IÑAQUITO	C104011
1791972171001	JUJOSI S.A.	05/01/2005	IÑAQUITO	C107929
1792570298001	K&E ALIMENTOS CIA.LTDA.	24/03/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107999
1792577241001	KACAU ECUADOR CIA LTDA	23/04/2015	MARISCAL SUCRE	C107311
1792697727001	LA FAMILIA .	30/08/2016	TUMBACO	C107999
1792144493001	LA KUSINE GENUSS COMIDA GOURMET S.A.	19/05/2008	IÑAQUITO	C107999
1792621593001	LATINAMERICAN FOOD COMPANY FOODCO	12/10/2015	CUMBAYA	C107999
1792716071001	MEDIEVAL	16/11/2016	IÑAQUITO	C107999
1792263611001	MELOSITOS GOURMET	28/07/2010	CUMBAYA	C107102
1792363977001	MISHQUI YAKU ALIMENTOS FUNCIONALES S.A.	01/04/2012	LA CONCEPCIÓN	C107999
1791971698001	NASCERMO SERVICES CIA. LTDA.	30/12/2004	IÑAQUITO	C107921
1792344344001	NEGOCIOS ORUS	25/10/2011	IÑAQUITO	C107929
1792264456001	NEGOCIOS SOCIALES AMOR Y ESPERANZA NEGOSOCIAL S.A.	21/06/2010	LA CONCEPCIÓN	C107101
1792037840001	NUTRILACSA NUTRIENTES LACTEOS SABORIZADOS S.A.	02/06/2006	IÑAQUITO	C105009
1792012813001	OMAEREPHARMA CIA. LTDA.	26/10/2005	CONOCOTO	C107999
1792665906001	ORGANILAC C.A.	14/04/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C105001
1792146151001	OXGSEEDS ECUADOR S.A.	16/05/2008	SAN JUAN	C104014
1792727391001	PACIFIC CAMARONES & PESCADOS	27/12/2016	SAN JUAN	C102010
1792290287001	PACIFICOTECH S.A.	20/12/2010	SAN JUAN	C107929
1792689201001	PANADERIA PASTELERIA Y DESAYUNOS D'TOÑITOSOC SOCIEDAD ANÓNIMA	20/07/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107101
1791275519001	PANADERIA Y PASTELERIA DELY PASTY	22/06/1994	COTOCOLLAO	C107101
1792194636001	PANIFICADORA FAMILYPAN S.A.	29/04/2009	COTOCOLLAO	C107101
1792658926001	PANIFICADORA QUITO BREADFACTORY CIA. LTDA.	16/03/2016	CENTRO HISTÓRICO	C107102
1791322290001	PANIFICADORA SUPERIOR PANETON CIA. LTDA.	01/07/1996	SAN JUAN	C107101
1792337283001	PELADORA DON CRIOLLO	23/03/2011	CHILLOGALLO	C101012
1792524660001	PREMEZCLAS Y EMPAQUES PREMEMPQA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA CIA.LTDA.	25/09/2014	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107912
1792723604001	PROCESADORA DE EMBUTIDOS TRADICIONAL PROEMT S C C	16/12/2016	LA MAGDALENA	C101022
1792761468001	PRODUCTORA AGROECOLOGICA ALPACHACA MUYUVERDE CIA.LTDA.	08/05/2017	TABABELA	C103014
1792594383001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA BIODELIAND PRODUCTOS GOURMET ANDINOS S.A.	25/06/2015	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C102004
1792705886001	PROQUIMIX	04/10/2016	CARCELÉN	C107999
1792357977001	PROSOYEC	01/03/2012	CONOCOTO	C105010
1792630940001	PULPAS Y FRUTAS ALTAMIRANO CELI	17/11/2015	CALACALI	C103016
1792727596001	QUALITYFOODSERVICE	30/12/2016	EL QUINCHE	C107929
1792572207001	QUITO FOOD FACTORY QFF CIA LTDA	01/04/2015	CUMBAYA	C107999
1792278325001	REPRESENTACIONES FIRENZE C.A. REPREFIRENZE	08/10/2010	CARCELÉN	C107929
1791340086001	RUALES DONOSO CIA. LTDA.	30/01/1997	LA MAGDALENA	C107329

NUMERO RUC	RAZON_SOCIAL	FECHA INICIO ACTIVIDADES	DESCRIPCION PARROQUIA	CODIGO CIU
1792566843001	SABDI ALIMENTOS	10/03/2015	IÑAQUITO	C107929
1792489547001	SABORATTI CIA. LTDA.	26/02/2014	NONO	C105005
1791882652001	SABORES INDUSTRIALIZADOS ECUATORIANOS SAINEC S.A.	03/06/2003	CALDERON (CARAPUNGO)	C105005
1792288819001	SAROSVIC CIA. LTDA.	05/11/2010	CHIMBACALLE	C104011
1792626684001	SEAFOODS	29/10/2015	LA CONCEPCIÓN	C107509
1791994574001	SINDICATO DE HELADEROS QUITO	02/01/1940	LA MAGDALENA	C105005
1791946464001	SOCIEDAD CIVIL COMERCIAL E INDUSTRIAL COMRAP	29/07/2004	IÑAQUITO	C101013
1792651948001	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL ZICO	18/02/2016	PIFO	C106121
1791983033001	SOCIEDAD DE CUENTAS EN PARTICIPACION ARAMEO'S	07/04/2005	CUMBAYA	C107999
1792514037001	SOCIEDAD DE HECHO BIFI	07/08/2014	TUMBACO	C107929
1792106974001	SOCIEDAD DE HECHO EXOTIC CHIPS CO.	29/10/2007	COTOCOLLAO	C107321
1792611636001	SOCIEDAD DE HECHO SEÑORITA BRIGRADEIRO DULCES GOURMET	03/09/2015	TUMBACO	C107321
1792247578001	SOCIEDAD EGUIFRUT	20/04/2010	IÑAQUITO	C103011
1792015006001	SOLRAM	13/12/2005	CONOCOTO	C103011
1792523796001	SUPERFOODS COMPANY FOODCO	23/09/2014	PUEMBO	C103016
1792460840001	THE CAKE SHOP	23/09/2013	CUMBAYA	C107102
1792699606001	TOTALNUTRI CIA.LTDA.	07/09/2016	CONOCOTO	C103014
1792722268001	UHMANOGLOBAL CIA. LTDA.	13/12/2016	IÑAQUITO	C107929
1891745393001	UMBRELLA FOOD FACTORY ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA	26/10/2011	CUMBAYA	C107999
1792369754001	VALDIMENA CIA LTDA	02/05/2012	IÑAQUITO	C105005
1792446279001	VICAGOURMET CIA. LTDA.	16/07/2013	IÑAQUITO	C107102
1792665957001	VILLAMONTERREY S.A.	14/04/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107501
1792691788001	WHIMS C.A.	02/08/2016	QUITO DISTRITO METROPOLITANO	C107109
1791343638001	YUDKIN S.A.	19/02/1997	CUMBAYA	C101022
1792542626001	ZITRONE	02/12/2014	LA CONCEPCIÓN	C107999
1792659418001	ZONA DULCE	15/03/2016	SAN JUAN	C107102

Anexo 3: Formato de entrevista

Pregunta	
1	¿Considera que su empresa es rentable?
2	¿Cómo define la rentabilidad de su empresa y que factores evalúa?
3	¿La normativa vigente en el sector es conveniente para su empresa?
4	¿La normativa vigente en el sector es fácilmente aplicable?
5	¿Qué valores destacaría del entorno en el que se desarrolla su empresa? ¿Cómo su empresa es congruente con los mismos?
6	¿Ha intervenido en programas de vinculación social?
7	¿Conlleva la actividad de su empresa un impacto ambiental?
8	¿Cómo gestiona los desechos sólidos y líquidos?
9	¿Qué tipo de empresa es? (unipersonal, anónima, limitada)
10	¿Quién administra la empresa?
11	¿Considera que los medios de comunicación han impactado en la gestión de la empresa?
12	¿En qué rango de antigüedad se encuentra la empresa en el mercado?
13	¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?
14	¿Qué le impulso a iniciar su empresa?
15	Al inicio del emprendimiento recibieron algún tipo de apoyo
16	¿Existen una política de negociación y resolución de conflictos establecida en la empresa?
17	¿Existen documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa?
18	¿Cómo se distribuyen las funciones en la empresa? ¿Estas son independientes?
19	¿Los encargados de las funciones específicas son principalmente familiares o externos?
20	¿Cuáles son las características del líder de la empresa? (Edad, educación, genero)
21	¿Cuántas personas emplea la empresa?
22	En que rango de edad de trabajadores se encuentran sus trabajadores?
23	¿Algunos hombres y mujeres realizan el mismo tipo de actividad en este caso reciben el mismo salario?
24	¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?
25	Principalmente el financiamiento de la empresa es (propio, externo (bancos, familiares, amigos), proveedores y otros
26	¿Forman parte de alguna asociación o cooperativa?
27	Que tipo clientes tiene su empresa? ¿Qué oferta a cada tipo de cliente?
28	El portafolio de productos de la empresa cuenta con varios productos o un número limitado de los mismos
29	¿Cuánto considera que conoce a sus clientes? ¿Cuáles son los medios que utiliza para conocer a sus clientes?
30	¿Ha realizado algún análisis de sus clientes?
31	¿Cómo establece el tipo de clientes a los que quiere llegar la empresa?
32	¿Existe alguna política de contacto con los clientes principales?
33	¿Ha incursionado en nuevos productos, cual fue el motivo?

Pregunta	
34	¿Cuál es la oferta de la empresa al cliente?
35	¿Cómo genera las ganancias la empresa?
36	¿Qué actividades se desarrollan en la empresa para lograr generar la oferta al cliente?
37	¿Cómo se definen las actividades que desarrolla la empresa?

Anexo 4: Formato de encuesta

Encuesta para microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del Distrito Metropolitano de Quito Programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador						
La presente encuesta tiene por objetivo identificar las características demográficas y actividades de administración estratégica que desarrollan las microempresas elaboración de alimentos para consumo humano del DMQ, con fines académicos.						
Datos generales						
1	Nombre de la empresa:	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
2	Producto que elabora:	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
3	¿Qué tipo de empresa es?	Unipersonal <input type="checkbox"/>	Compañía Anónima <input type="checkbox"/>	Compañía Limitada <input type="checkbox"/>		
4	¿En qué rango de edad se encuentra la empresa?	0 a 3 años <input type="checkbox"/>	4 a 6 años <input type="checkbox"/>	7 a 10 años <input type="checkbox"/>	más de 10 años <input type="checkbox"/>	
Características de la empresa						
5	¿Quién administra la empresa?	Propietario <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>	Terceras personas <input type="checkbox"/>		
6	¿Cuáles son las características del propietario de la empresa?					
	Edad	Entre 18 a 30 años <input type="checkbox"/>	Entre 31 a 40 años <input type="checkbox"/>	Entre 41 a 50 años <input type="checkbox"/>	más de 50 años <input type="checkbox"/>	
	Educación	Primaria terminada <input type="checkbox"/>	Bachillerato finalizado <input type="checkbox"/>	Tercer nivel terminado <input type="checkbox"/>	Cuarto nivel terminado <input type="checkbox"/>	
	Género	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>			
	Tiempo dedicado a la empresa	Tiempo completo <input type="checkbox"/>	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>		
7	¿La familia del propietario tiene otros ingresos además de los que da la empresa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
	En caso de que la respuesta sea SI, Cuál de los siguientes:	Propietario trabaja <input type="checkbox"/>	Conyugue trabaja <input type="checkbox"/>	Otro familiar trabaja <input type="checkbox"/>	Otro negocio <input type="checkbox"/>	
8	¿En caso de que la gestión de la empresa deba ser asumida por otra persona quien sería esta?	Hijos <input type="checkbox"/>	Otros familiares <input type="checkbox"/>	Tercera persona <input type="checkbox"/>		
9	Califique del 1 al 4 los valores que destacaría de los productos generados por su empresa, siendo 1 nada importante y 4 muy importante.	Calidad <input type="checkbox"/>	Variedad <input type="checkbox"/>	Innovación <input type="checkbox"/>	Respeto al medio ambiente <input type="checkbox"/>	Otro; _____ <input type="checkbox"/>
10	¿Qué le impulso a iniciar su empresa?	Necesidad <input type="checkbox"/>	Oportunidad de innovar en el mercado <input type="checkbox"/>	Ser independiente <input type="checkbox"/>		
11	¿Recibió al inicio del emprendimiento algún tipo de apoyo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
	En caso de responder que sí, ¿De qué fuente provino fue el mismo?	Gobierno <input type="checkbox"/>	Empresas privadas <input type="checkbox"/>	Familiares <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	

Gestión empresarial						
12	¿Considera que su empresa es rentable? En caso de responder que sí, ¿Cómo define la rentabilidad de su empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿Considera que la normativa vigente es aplicable para la gestión de su empresa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcialmente <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿El financiamiento de la empresa principalmente es?	Propio <input type="checkbox"/>	Externo (sistema bancario) <input type="checkbox"/>	Externo (familiares y amigos) <input type="checkbox"/>	Proveedores <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
15	¿Ha intervenido la empresa en programas de vinculación social? En caso de responder si describa cual es/fue	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Conlleva la actividad de su empresa un impacto ambiental?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Cómo gestiona los desechos sólidos?	Sistema de recolección de basura <input type="checkbox"/>	Reciclaje <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Cómo gestiona los desechos líquidos?	Desagüe <input type="checkbox"/>	Reciclaje <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Los medios de comunicación han impactado en la gestión de la empresa:	Positivamente <input type="checkbox"/>	No han tenido impacto <input type="checkbox"/>	Negativamente <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	¿Existen documentos establecidos para definir los procesos y actividades de la empresa?	Ninguno <input type="checkbox"/>	Algunos <input type="checkbox"/>	Todos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	¿Cuántas personas emplea la empresa?	Entre 1 a 3 <input type="checkbox"/>	Entre 4 a 6 <input type="checkbox"/>	Entre 7 a 10 <input type="checkbox"/>	Más de 10 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	¿Cuántos empleados se encuentran en cada rango de edad descrito a continuación?	menores a 18 años <input type="checkbox"/>	19 a 30 años <input type="checkbox"/>	31 a 40 años <input type="checkbox"/>	41 a 50 años <input type="checkbox"/>	mayores a 50 años <input type="checkbox"/>
23	¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?	Hombres <input type="checkbox"/>	Mujeres <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	¿La empresa forma parte de alguna asociación o cooperativa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	¿Qué tipo clientes tiene su empresa? Se puede elegir más de uno Califíquelos del 1 al 3 según la importancia, siendo 1 poco importante y 3 muy importante.	Otras empresas <input type="checkbox"/>	Distribuidores <input type="checkbox"/>	Consumidor final <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Considera que el portafolio de productos de la empresa cuenta con:	Otras empresas <input type="checkbox"/>	Distribuidores <input type="checkbox"/>	Consumidor final <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	¿De qué manera atiende usted principalmente a sus clientes?	Muchos productos <input type="checkbox"/>	Algunos productos <input type="checkbox"/>	Pocos productos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	¿Ha incursionado en nuevos productos? En caso de responder que sí, señale cual/es fue/ron el motivo	Con variedad de productos <input type="checkbox"/>	En base al requerimiento (o necesidad) del cliente <input type="checkbox"/>	Pocos productos y necesidades del cliente <input type="checkbox"/>	Variedad de productos y necesidades del cliente <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	¿Su empresa ha imitado (copiado) productos de otras empresas? Si alguna vez imitó productos de otras empresas:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Solicitud clientes <input type="checkbox"/>	Innovación propia <input type="checkbox"/>	Innovación de la competencia <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca <input type="checkbox"/>	Pocas veces <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Mantuvo los productos anteriores y los nuevos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mantuvo solo el producto (o los productos) nuevos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30	¿Otras empresas han imitado (copiado) sus productos?	Si	No						
31	¿Cree que es fácil que otras empresas copien su producto?	Si	No						
	En caso de responder sí, ¿Si otras empresas copian su producto, cree que sus clientes se mantendrán con usted?	Si	No		Desconoce				
31	En relación a los productos que ofrece, tiene identificado:	El tipo de clientes a los que a usted le interesa llegar	El tipo de clientes a los que a usted no le interesa llegar		Las dos opciones anteriores				
32	En relación a los productos que ofrece, tiene identificado características específicas :	Que su producto debe tener	Que su producto no debe tener		Las dos opciones anteriores				
33	¿Considera que conoce a sus clientes?	Muy bien	Bien		Regular	Poco		Nada	
34	¿Cuáles son los medios que utiliza para conocer a sus clientes? Se puede seleccionar más de uno	Visitas personales	Redes sociales		Llamadas telefónicas	Ferías		Otro	
35	¿Existe alguna política de contacto con los clientes principales?	Si	Parcialmente		No				
36	¿Ha imitado (copiado) promociones o publicidad de sus competidores?	Nunca	Pocas veces		Algunas veces				
37	En relación a promoción o publicidad que hace, tiene identificado, maneras específicas:	En que le gusta hacer esta promoción o publicidad	En que no le gusta hacer esta promoción o publicidad		Las dos opciones anteriores				
38	Califique los criterios que utiliza para definir las actividades en la empresa, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.	El aporte que genera a otras actividades	La necesidad de la actividad		La importancia para el cliente	La diferenciación que genera		Otra	
39	¿Ha definido productos o líneas de productos en los que la empresa no incursionaría?	Si	No						
	En caso de responder si, cual fue el criterio que utilizo	No está relacionado a mi actividad	No tengo conocimiento de esta actividad		Mis clientes no buscan este producto	Otro			
41	Para elaborar su producto y venderlo al cliente, cree usted que tiene un conjunto de actividades que se desarrollan:	De manera completamente coordinada	Relativamente coordinada		Descoordinada	De manera completamente ordenada		Relativamente ordenada	Desordenada
42	¿Hay actividades que refuerzan a otras?	Si	No						
43	¿Tiene un diagrama o dibujo de cómo se realizan las principales actividades de su empresa?	Si	No						
44	¿Cree que usted que su empresa ha venido trabajando con base en una estrategia clara?	Si	No						
	Si la respuesta es sí, ¿Esa estrategia está escrita?	Si	No						
45	La estrategia de la empresa, ¿La conocen otras personas de la empresa?	Si	No						
	En caso de responder sí, ¿Quiénes conocen la estrategia?	Solo una o dos personas más	Todos		Responsables de áreas				

Anexo 5: Check list

Actividad

- | | |
|-------------|--|
| 1. | Análisis del entorno interno y externo |
| 1.1. | Fortalezas |
| 1.2. | Debilidades |
| 1.3. | Oportunidades |
| 1.4. | Amenazas |
| 2. | Determinación del producto o servicio a ofrecer |
| 3. | Determinación del segmento de clientes a los que llegará la empresa |
| 4. | Selección propuesta de valor diferente para el cliente |
| 5. | Selección de la posición competitiva (estratégica) |
| 5.1. | Posicionamiento basado en variedad |
| 5.2. | Posicionamiento basado en necesidades |
| 5.3. | Posicionamiento basado en el acceso |
| 6. | Definición de recursos (tangibles e intangibles) y capacidades que permitirán ofrecer la propuesta de valor al cliente |
| 7. | Diseño de cadena de valor |
| 8. | Definición de <i>Trades offs</i> |
| 9. | Diseño de mapa de actividades |
| 9.1. | Actividades de calce de primer orden (coherencia simple) |
| 9.2. | Actividades de calce de segundo orden (refuerzo de actividades) |
| 9.3. | Actividades de calce de tercer orden (optimización del esfuerzo) |
| 9.4. | Evaluar el calce de las actividades |
| 10. | Evaluación de la implementación de la estrategia |

Anexo 6: Entrevistas

Entrevista N° 1

- Nombre del encuestado: Lola Martínez
- Producto: Hongos comestibles
- Resultados principales:

De la entrevista realizada se resaltan los siguientes criterios mencionados por la encuestada, la empresa involucra al cliente en el proceso de producción, generando nuevos productos no disponibles en el país, la empresa se encuentran en el mercado por seis años misma que es administrada por el propietario quien se encuentra en un rango de edad mayor a 50 años.

Las actividades iniciaron por cuanto contaban con el conocimiento del tema, sin embargo no existía en el país campo para su desarrollo de esta forma fomentaron la innovación en el mercado.

El entrevistado indica que en caso de sucesión podrían considerar a una tercera persona, en referencia a documentos establecidos en la empresa indica que no cuenta con documentos establecidos para el desarrollo de actividades, sin embargo al momento se encuentran en desarrollo de los procesos, por cuanto entienden que los procesos deben servir para cuando los propietarios no se encuentren en la empresa.

La empresa genera empleo para 5 personas, las cuales dividen sus actividades entre el área financiera - administrativa y productiva, el financiamiento de la empresa es propio y evalúa su rentabilidad mediante el criterio de que los ingresos cubren los gastos.

En relación a las dificultades señalan que no existe distinción o incentivos en relación a los trámites exigidos por las autoridades en relación con el tamaño de empresa, así también que no existe un apoyo en la parte normativa que impulse a las micro empresas.

Los productos comercializados por la empresa se venden principalmente a otras empresas como restaurantes, hoteles, cadenas comerciales y personas naturales; cuentan con varios productos en su portafolio, menciona que para la inclusión de nuevas variedades del producto se realiza un testeo a los clientes para observar su aceptación, así también se investiga su aceptación en el mercado nacional e internacional, finalmente indican que se ha establecido productos no incursionaría, así como las características que deben tener sus productos.

Entrevista N° 2

- Nombre del encuestado: Beatriz Rocha
- Producto: Café de especialidad
- Resultados principales:

Los encuestados destacaron el proceso que utilizan para la producción del café sobre el que mencionan que la característica del café es el tueste de especialidad, así también en su proceso garantizan la calidad del producto desde los insumos, entre los valores que destacan de la empresa es la

preocupación por garantizar la calidad de sus productos desde el origen, pago de precio justo a los proveedores, capacitación que se da a sus colaboradores y proveedores para que diferencien su proceso desde la siembra hasta la presentación.

Mencionan que actualmente la empresa es administrada por los propietarios y que han intentado incorporar la tecnología para el beneficio de la empresa sobre todo en el ámbito de comunicación, este proceso ha permitido la visualización del producto, así también indican que la empresa tiene 10 años en el mercado y que en caso de sucesión se espera que sea a personas de la familia.

La empresa encuestada inició actividades debido a la necesidad, por cuanto en su profesión el campo se vio limitado, la misma se financia por fondos propios, y señalan que no han tenido apoyo del sector público. De otra parte indican que han innovado principalmente en presentación del producto, por cuanto el café en si varían conforme el nivel de tostado.

Indican que buscan posicionar su producto por la calidad y por ello trabajan arduamente en su proceso y la presentación para llamar la atención del cliente, sobre la organización de la empresa señalan que cuentan con documentos establecidos para el proceso de producción, de otra parte no cuentan con documentos establecidos para otros procesos y las actividades se distribuyen con base en las áreas productivas y administrativas.

Actualmente la empresa emplea a 4 personas, en su mayoría de hombres externos a la familia, en referencia a la rentabilidad de la empresa la considera rentable, por cuanto permite cubrir sus costos.

Para la innovación de productos principalmente analizan las tendencias del mercado, así como las necesidades de los clientes, destacando que cuentan principalmente con empresas como clientes de los cuales recaban información a través de visitas personales.

Indican que no se encuentran capacitados en la parte de formulación de estrategias o administración y realizan las actividades de forma empírica principalmente.

Entrevista N° 3

- Nombre del encuestado: Verónica Iler
- Producto: Derivados de la miel de abeja
- Resultados principales:

De la entrevista realizada se destacan los siguientes criterios emitidos por los entrevistados, la empresa lleva en el mercado de seis a siete años, se dedica a la apicultura, comercializan los derivados de la miel y se encuentran incursionando en el área cosmética, los entrevistados destacan las propiedades curativas de sus productos por cuanto se utiliza todos los derivados y con ello todos sus beneficios, así también no se adiciona químicos, uno de los campos en los que se encuentran incursionado debido a la relación que tienen los productos es la apiterapia, este nuevo campo les permite generar nuevos servicios a partir de las abejas crían.

Comentan que al ser su producto no muy reconocido en el país, han optado como estrategia realizar charlas para poder comunicar las propiedades y beneficios de los productos, así también señalan que la actividad no conlleva un impacto ambiental sino por el contrario.

La empresa inicio debido a que era un emprendimiento familiar por cuanto los propietarios decidieron continuar con la tradición, se señala que la empresa no cuenta con procesos escritos, siendo los mismos solo conocidos por los propietarios. De otra parte, las actividades son distribuidas con base la dificultad de la actividad, distribuyéndose a los empleados hombres las actividades que requieren fuerza principalmente, el financiamiento es propio y consideran que al momento aún no es rentable, por cuanto como propietarios deben realizar muchas actividades para lograr rentabilidad.

Han innovado en otra área como es belleza para complementar sus ingresos y generar rentabilidad en la empresa, los productos se desarrollan considerando que este mercado no se encuentra saturado, así también consideran que las normas son coherentes con la industria sin embargo no apoyan al crecimiento de los microempresarios.

Sus principales clientes son personas naturales, así también consideran que si bien existe grandes oportunidades en el mercado, en su sector no se prioriza la calidad sino el precio, lo que ha dificultado su ingreso al ser un

producto totalmente natural, por ello es importante la socialización y concientización.

Entrevista N° 4

- Nombre del encuestado: Andrés Pachano
- Producto: Comestibles orgánicos
- Resultados principales:

Los entrevistados desarrollan su actividad en la comercializan al por mayor y menor productos libres de químicos, destacando que trabajan con el sistema de comercio justo, el cual conlleva al respeto al proveedor y permite hacer accesible el producto para el consumidor, otra característica que destacan es que permiten que otras empresas muestren sus productos en sus tiendas para que puedan llegar a sus clientes, así también mencionan que promueven la eliminación de la intermediación.

Actualmente, la administración es asumida por los propietarios, quienes cuentan con cuarto nivel de educación finalizado, en referencia a la sucesión señalan que podría ser un tercero siempre que comparta los valores de los propietarios. Señalan que la empresa inicio debido a un cambio de vida que decidieron tener los propietarios y que no han recibido ningún apoyo para su emprendimiento.

Señalan que actualmente no cuentan con documentos establecidos para el desarrollo de sus actividades, sin embargo se encuentran en el proceso de establecer como se desarrollan las actividades en su empresa, pues por sus particularidades no se pueden adaptar algo teórico a su actividad. En referencia a la distribución de actividades las mismas se separan entre la parte financiera y la parte comercial, estas dos son asumidas por los propietarios, para otros procesos cuentan con personal de apoyo.

Consideran que las redes sociales han tenido un importante impacto en su gestión, su financiamiento es propio, y considera que la empresa es rentable por cuanto permite generar ingresos suficientes para los propietarios.

Señalan que cuentan con un amplio portafolio de productos, con el objeto de brindar variedad de opciones al cliente, conocen bien a sus clientes por cuanto la atención es personalizada para ofertar en base a sus necesidades, adicionalmente para incrementar sus productos realizan una investigación

en el mercado con base en las solicitudes de sus clientes, señala que la principal forma de promocionar sus productos es mediante ferias que impulsa la misma empresa con el objeto de los clientes conozcan la historia detrás de los productos.

Han definido que no incursionaría en la comercialización de productos sin especialidad, es decir marcas comerciales y que no sean orgánicos, así también mencionan que su formación académica les permite conocer la estrategia aplicable a sus negocios.