



FLACSO
ECUADOR

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
FLACSO-ECUADOR

MAESTRÍA EN ECONOMÍA
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
CONVOCATORIA: 2008-2010

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SUROESTE DE
QUITO: UN ESTUDIO DE CASO DEL ÁMBITO DE DISTRIBUCIÓN DE LA
EMPRESA PRONACA Y LA DISTRIBUIDORA ARGEL

AUTOR: VÍCTOR AÑASCO

FEBRERO, 2011

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
FLACSO-ECUADOR**

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
CONVOCATORIA: 2008-2010**

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SUROESTE DE
QUITO: UN ESTUDIO DE CASO DEL ÁMBITO DE DISTRIBUCIÓN DE LA
EMPRESA PRONACA Y LA DISTRIBUIDORA ARGEL**

AUTOR: VÍCTOR AÑASCO

ASESOR DE TESIS: Dr. HUGO JÁCOME

LECTORES: MBA. AUGUSTO ESPINOSA

MSC. MARCELO VARELA

FEBRERO, 2011

DEDICATORIA

A mi esposa Beccy y a mis hijos Sebastián, José, Yanira, Washington y Jazmín, por su amor y paciencia.

A los que se han ido, por la fuerza diaria que me otorgan.

A los microempresarios y a los informales, columna vertebral de la economía ecuatoriana

AGRADECIMIENTOS

A la FLACSO por haberme acogido.

Al Dr. Hugo Jácome, por su apoyo y asesoramiento certero.

ÍNDICE

ÍNDICE	5
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.	11
1. Marco teórico	11
1.1. Objetivo general	11
1.2. Objetivos específicos	11
1.3. Hipótesis	11
1.4. Marco teórico	11
1.4.1. Teoría de administración de empresas	11
1.4.1.1. Teoría de la administración de Henry Fayol	12
1.4.1.2 Integración vertical y asociatividad	14
1.4.1.3 Innovación	15
1.5. Problemática de las microempresas. Contexto Latinoamericano	16
1.6. Trabajos empíricos	19
1.6.1. El canal tradicional en la Ciudad de Cali	20
1.6.2. Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y PYMES	21
1.7. Metodología	21
1.7.1. Análisis FODA	22
1.7.1.1. Matriz FODA	22
1.7.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	23
1.7.1.3. Matriz de los factores externos (MEFE)	23
1.7.2. Sistema de Marco Lógico	24
1.7.2.1. Análisis de involucrados	24
1.7.2.2. Análisis del problema	25
1.7.2.3. Análisis de objetivos	25
1.7.2.4. Análisis de alternativas	25
1.7.2.5. Matriz de Marco Lógico	25
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SUROESTE DE QUITO	26
2. Análisis de las Tiendas de Barrio del suroeste de Quito	26
2.1. Antecedentes	26
2.1.1. Las microempresas en Ecuador	26
2.1.2. Las microempresas familiares	28
2.1.3. Las debilidades de las microempresas	29
2.1.4. Las oportunidades del mercado	30
2.1.5. La inseguridad pública	31
2.1.6. Financiamiento de las microempresas	34
2.1.7. Evolución de las microfinanzas en el Ecuador	36
2.2. Zona de estudio	40
2.2.1. Descripción de la zona de estudio	40
2.2.2. El canal de comercialización	41
2.2.2.1. Las tiendas de barrio	44
2.2.2.2. Las verdulerías	44
2.2.2.3. Los frigoríficos	45
	5

2.2.3. Clasificación de las tiendas de barrio en categorías	45
2.2.4. Porcentajes de ventas de los productos de Pronaca en cada categoría de tiendas	46
2.3. Encuesta	47
2.3.1. Población y muestra	47
2.3.2. Tipos de estudio	47
2.3.3. Recolección de datos	47
2.4. Análisis de resultados	49
2.4.1. Datos de identificación	49
2.4.2. Fortalezas	50
2.4.3. Debilidades	53
2.4.4. Oportunidades	56
2.4.5. Amenazas	57
2.4.6. Financiamiento	58
2.5. Análisis FODA de las microempresas de un canal de distribución de PRONACA	59
2.5.1. Matriz FODA	61
2.5.2. Matriz MEFI	61
2.5.3. Matriz MEFE	62
2.6. Sistema De Marco Lógico.	62
2.6.1. Identificación del proyecto	62
2.6.2. Análisis de involucrados	63
2.6.3. Árbol de problemas	64
2.6.4. Árbol de objetivos	65
2.6.5. Análisis de alternativas	66
2.6.5.1. Análisis cualitativo	66
2.6.5.2. Análisis cuantitativo	66
2.6.6. Matriz de planificación	68
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
3. Conclusiones y recomendaciones	69
3.1. Conclusiones	69
3.2. Recomendaciones	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	75
ÍNDICE DE CUADROS	
Cuadro 1. Clasificación de MIPYMES	19
Cuadro 2. Matriz FODA	22
Cuadro 3. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	23
Cuadro 4. Matriz de los factores externos (MEFE)	23
Cuadro 5. Factores de relevancia en inseguridad de la Administración Eloy Alfaro	32
Cuadro 6. Evolución de las Microfinanzas en el Ecuador	36
Cuadro 7. Matriz FODA	61
Cuadro 8. Matriz MEFI	61
Cuadro 9. Matriz MEFE	62
Cuadro 10. Análisis de involucrados	63
Cuadro 11. Árbol de problemas	64
	6

Cuadro 12. Árbol de objetivos	65
Cuadro 13. Análisis Cualitativo	66
Cuadro 14. Análisis Cuantitativo	66
Cuadro 15. Matriz de Planificación	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Cartera Bruta de Microfinanzas Vs. PIB	37
Gráfico 2.	Número de Operaciones	38
Gráfico 3.	Zona de distribución de Distribuidora Argel en Quito	41
Gráfico 4.	Canal de comercialización de Pronaca	42
Gráfico 5.	Ventas de la Distribuidora Argel a las tiendas de barrio. 1er semestre 2010	46
Gráfico 6.	Obligaciones Tributarias	49
Gráfico 7.	¿Tiene patente municipal y permiso del MSP?	49
Gráfico 8.	Indique la persona que administra el negocio y sus colaboradores	50
Gráfico 9.	Colaboradores del negocio	50
Gráfico 10.	Indique el número de horas diarias de atención a los clientes en el negocio	51
Gráfico 11.	Indique el número de días en un mes que no se atiende en el negocio	51
Gráfico 12.	El local donde funciona su negocio es:	52
Gráfico 13.	¿Considera que la ubicación de su negocio es estratégica?	52
Gráfico 14.	¿Analizó el mercado antes de iniciar su negocio?	53
Gráfico 15.	¿Hace cuentas mensuales de sus pérdidas y ganancias?	53
Gráfico 16.	Nivel educativo del Administrador del local	54
Gráfico 17.	¿Ha recibido capacitación formal en administración de pequeños negocios?	54
Gráfico 18.	Señale en qué áreas necesita capacitación	55
Gráfico 19.	Innovación. Indique cuál fue su innovación en los últimos 2 años:	55
Gráfico 20.	Indique los beneficios obtenidos de la integración vertical	56
Gráfico 21.	Asociatividad.	56
Gráfico 22.	¿Cómo conquista la lealtad de sus clientes?	57
Gráfico 23.	Indique la proyección de ventas para este año	57
Gráfico 24.	Indique los factores para la proyección de ventas de este año	58
Gráfico 25.	¿Qué fuente de financiamiento ha utilizado?	58
Gráfico 26.	De no haber accedido a crédito del sistema financiero, indique las razones	59

RESUMEN

El estudio versa sobre un grupo de tiendas de barrio ubicadas en el suroeste de Quito. Son negocios de subsistencia y autoempleo, cuya actividad principal es la comercialización al detalle de varias mercaderías de uso diario en el hogar, entre ellas las fabricadas por la empresa Pronaca y comercializadas por Distribuidora Argel hacia estas tiendas.

Se parte de un análisis de la problemática de las microempresas en América Latina y en el Ecuador, una breve exploración de trabajos empíricos relacionados con el tema, y un análisis del canal de comercialización de la empresa Pronaca en el sector. Con estos fundamentos se procede al estudio de las tiendas de barrio en su zona de operaciones.

Como metodología de estudio se utiliza el análisis FODA y el Sistema de Marco Lógico. Los datos se obtienen en base a la aplicación de una encuesta.

Se estudian las fortalezas de las tiendas de barrio como microempresa familiar y las oportunidades del mercado, las cuales propician su subsistencia. Igualmente se analizan las debilidades de su administración junto a las amenazas de la inseguridad pública y el escaso acceso al microcrédito, las cuales limitan su desarrollo económico.

La metodología utilizada en la investigación refleja con buena aproximación los parámetros poblacionales y permite deducir conclusiones fundamentadas.

Así, se tiene que en las tiendas de barrio la principal fortaleza es el tipo de microempresa familiar liderada mayoritariamente por madres de familia, con atención de casi todos los días del año en horario de hasta 16 horas diarias. Ventaja competitiva que junto al aprovechamiento de las oportunidades diarias del mercado y de la integración vertical con las empresas proveedoras, han permitido el desarrollo económico de un sector de estos negocios.

La mayoría de las administradoras manifiesta no haber recibido ninguna capacitación en administración de microempresas. Este es su principal problema y debilidad, el cual se refleja en los emprendimientos, en la operación del negocio y en su nivel de desarrollo económico. A pesar de sus escasos recursos económicos, el crédito ofrecido por las instituciones financieras no es parte de su estrategia de negocios, pues temen no poder honrar las deudas.

Finalmente en esta tesis se ensayan recomendaciones de aprovechamiento de la asociatividad entre estos negocios, y de la integración vertical como una alianza estratégica beneficiosa para estos negocios y sus proveedores. La necesidad de capacitación demanda acciones a ser propiciadas por las administradoras de estas tiendas de barrio, por las empresas proveedoras y principalmente por el Estado, a fin de coadyuvar al desarrollo económico de este sector.

INTRODUCCIÓN

El estudio de caso se dirige a un grupo de microempresas de tipo familiar ubicadas en barrios urbano marginales del suroeste de Quito (tiendas de barrio, verdulerías y frigoríficos). Su actividad principal es la comercialización al detalle de varias mercaderías de uso diario en el hogar, entre ellas las fabricadas por la empresa Pronaca. En su mayoría son tiendas de barrio que se emprenden generalmente de manera informal, con la aplicación de escasas técnicas de administración de empresas y con capital inferior al necesario. Son aciertos de su administración la conformación de alianzas estratégicas con empresas grandes y la explotación de las fortalezas de la microempresa familiar y de las oportunidades del mercado.

Ciertas microempresas tienen dificultades para acceder a créditos del sistema financiero, pues no cuentan con garantes o activos que les sirvan de garantía hipotecaria o prendaria. En el emprendimiento o en la operación del negocio, la alternativa es recurrir al ágil crédito con altas tasas de interés de prestamistas informales ecuatorianos y colombianos. El bajo nivel de educación formal de los propietarios de estas empresas y su incomprensión de los acontecimientos macroeconómicos, les convierte finalmente en actores vulnerables del mercado. Pocas logran un desarrollo económico permanente.

En estos sectores sociales del Ecuador profundo, las circunstancias cotidianas de la falta de empleo, la pobreza y la lucha por la sobrevivencia, animan y obligan a entusiastas emprendedores a crear nuevas microempresas cada día. Se lanzan a sus emprendimientos sin esperar el apoyo del Estado y confiados en sus experiencias, en su espíritu de trabajo abnegado y en su fe.

El Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador presentó en febrero del 2008 la Encuesta Nacional a MIPYMES de la Industria Manufacturera. Una de sus conclusiones es que en nuestro País por cada empresa mediana hay 4 empresas pequeñas y 28 microempresas.

Ben Schneider relata en su libro Resiliencia, que un profesor en la Universidad de Harvard le manifestó: "...en general los latinoamericanos tienen la ventaja de haberse formado en lugares donde lo único estable es la inestabilidad, y esa situación les

debe haber ayudado a desarrollar el instinto para manejarse en ese tipo de situaciones y sabes que, el mundo se está volviendo inestable...” (Schneider, 2006:16)

Efectivamente, en el Ecuador la presente década está marcada por la inestabilidad política, crisis económica interna y un entorno mundial cada vez más globalizado. Situación agravada en los últimos años por la crisis financiera mundial originada en Estados Unidos de Norteamérica.

El presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Luis Alberto Moreno, expresó en el marco de la 69 Convención Bancaria del BID (2009), que en América Latina hay 69 millones de microempresas, de las cuales solo el 65 por ciento disponen de préstamos en entidades financieras, y que este sector genera el 70 por ciento del empleo en la Región y representa entre el 20 y el 22 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB).

El escenario ecuatoriano está influenciado además por la reestructuración política y socioeconómica iniciada por el actual gobierno, donde las microempresas se mantienen como la columna vertebral de la economía.

Los administradores de las microempresas que no se desarrollan económicamente atribuyen los resultados de su gestión a las crisis, a la falta de apoyo del gobierno, al escaso acceso al microcrédito, etc. Es decir a factores externos a estas empresas.

Los analistas empresariales buscan las respuestas del subdesarrollo al interior de estas microempresas, principalmente en la gestión de sus administradores como responsables directos de lo que haga o deje de hacer su empresa.

Dada la inexistencia de estudios puntuales respecto de las tiendas de barrio del suroeste de Quito, surge la coyuntura de aportar con un estudio de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), a fin de plantear recomendaciones para su desarrollo económico.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Objetivo general

Aportar con información de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que afectan al desarrollo económico de un grupo de tiendas de barrio de un canal de comercialización de la empresa Pronaca en el suroeste de Quito.

1.2. Objetivos específicos

Analizar las fortalezas (empresa familiar) y debilidades administrativas (planificación, control y manejo financiero) de estas tiendas de barrio, para deducir la influencia en su desarrollo económico.

Analizar las oportunidades del mercado (asociatividad e integración vertical) y las amenazas (inseguridad pública y microcrédito restringido) del entorno de estas tiendas de barrio, para deducir la influencia en su desarrollo económico.

1.3. Hipótesis

En las tiendas de barrio de un canal de comercialización de la empresa Pronaca en el suroeste de Quito, las fortalezas de la empresa familiar y las oportunidades del mercado propician su subsistencia, pero las debilidades de su administración junto a las amenazas de la inseguridad pública y el escaso acceso al microcrédito limitan su desarrollo económico.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Teoría de administración de empresas

Para analizar la teoría de la administración aplicable a las microempresas, conviene partir de un concepto general de administración:

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros materiales” (Terry y Franklin, 2007: 22). En efecto, la organización de las actividades nació de las necesidades básicas de supervivencia de la especie humana. Estas actividades fueron

concebidas desde que se debían manejar los recursos disponibles para subsistir y para liderar a sus semejantes.

Es digna de considerarse la obra clásica “El arte de la Guerra” escrita aproximadamente hace dos mil años por el filósofo chino Sun Tzu, como una guía para la estrategia militar. La naturaleza altamente operativa de las microempresas permite utilizar los preceptos de Sun Tzu como referentes para enfrentar a las empresas de la competencia.

Para la administración de microempresas es de mayor aplicación la literatura existente desde el siglo XIX. Surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos de Norteamérica, cuando la producción hecha a mano pasa a ser hecha a máquina y en serie. Se dinamizan las actividades gracias al perfeccionamiento de las comunicaciones y de los sistemas de transporte.

1.4.1.1. Teoría de la administración de Henry Fayol

Henri Fayol es el autor principal de la llamada Teoría Clásica de la Administración. Comienza con el pensamiento básico de que la dirección es una actividad común para todas las realizaciones del hombre, y que requieren de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control.

Escuela del Proceso Administrativo

Esta escuela se fundamenta en lo enunciado por Fayol y considera cuatro actividades del proceso administrativo: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Actualmente la mayoría de textos están organizados en estas cuatro actividades (Robbins y Coulter, 2005:9). El administrador deberá ser capaz de desempeñar los cuatro procesos al mismo tiempo, los cuales están relacionadas entre sí y son interdependientes. (Terry y Franklin, 2007:60).

Planeación

“Es el proceso de definir las metas de la organización, establecer estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (Robbins y Coulter, 2005:9). Se establecen los planes para organizar el personal y los recursos debidos, coordinando las actividades para los diferentes cursos de acción. Si el personal sabe hacia dónde va la organización y con qué debe contribuir para lograr el

objetivo, surge el trabajo en equipo. Anzola y Puentes (2007) argumentan que la planeación debe dar previamente las respuestas a los interrogantes de: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va a hacer? y ¿cuándo hacerlo?, relacionadas con cada una de las cuatro áreas básicas de producción, mercados, finanzas y personal.

Organización

“Es establecer una estructura intencional de roles para que las personas las desempeñen en una organización” (Koontz, Weihrich y Cannice 2008: 39). Se determinan las actividades requeridas para alcanzar los objetivos de la organización. Se asigna la responsabilidad y la autoridad formal para cada puesto. Cada miembro del equipo será responsable de su función ante sus compañeros y cada equipo será responsable de su desempeño ante los otros equipos, como partes en cada nivel de la agrupación superior. Se trata de asegurar el más alto rendimiento del esfuerzo empresarial.

Administración de recursos humanos

Para Robbins y Decenzo la administración de recursos humanos es “el proceso de encontrar, reclutar, capacitar y mantener a los empleados en la organización” (Robbins y Decenzo, 2008:32). Reclutar es el proceso de identificar y atraer candidatos idóneos. Capacitar es la actividad de mejorar las habilidades, los conocimientos, las actitudes y el comportamiento de un empleado. Desarrollo profesional es el proceso para satisfacer las necesidades de los gerentes, de los empleados y de la organización. Retener es conservar el personal que se ha contratado y preparado.

Dirección

El administrador deberá mandar, influir y motivar a sus subordinados para que ejecuten las tareas planificadas y organizadas. La ejecución necesita enfoque de liderazgo, trabajo en equipo, coordinación y comunicación fluida. El establecimiento de un ambiente adecuado por parte del administrador estimulará en sus subordinados el deseo de un mejor desempeño. (Robbins y Coulter 2005). “El liderazgo es la relación compleja en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en temas relacionados para alcanzar los objetivos deseados” (Terry y Franklin, 2007:408). Desde el punto de vista administrativo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los

miembros de un grupo e influir en ellas. La desigualdad de poder las usa el líder para influir en la conducta de sus seguidores de diferente manera.

Control

El administrador deberá vigilar, comparar, medir y corregir el desempeño individual y grupal buscando asegurar la consecución de los objetivos de la empresa, relacionando el diseño con las metas y planes. El control se efectuará continuamente en una empresa a través de procesos permanentes, buscando que las actividades reales se ajusten a lo planificado.

El análisis del desarrollo de las empresas está directamente relacionado con el tipo de administración de quienes las lideran, de los responsables de lo que hagan o dejen de hacer sus empresas. Así, la empresa como cualquier grupo social es el reflejo de su líder, llámese administrador, comandante, superior religioso, etc.

La teoría de la Escuela del Proceso administrativo, con sus principios y técnicas flexibles, se puede adaptar a las necesidades de todo tipo de microempresas sean manufactureras, de comercialización, de servicios, etc.

1.4.1.2 Integración vertical y asociatividad

Entre las estrategias para el desarrollo de los negocios se encuentra la integración vertical, que es la “expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos”, (Dess y Lunpkin, 2003:230). Así, la empresa extiende sus actividades hacia la fuente de la materia prima (integración hacia atrás), o hacia los distribuidores o minoristas (integración hacia adelante), incrementado su control sobre los mismos.

En nuestro País, la mayoría de las empresas grandes que fabrican productos alimenticios comercializan sus productos través de integraciones totales o parciales con MIPYMES distribuidoras y con las tiendas de barrio.

Una MIPYME aprende mucho de técnicas administrativas en la integración vertical con una empresa grande. Las restricciones verticales de esta relación, abarcan desde simples precios no lineales hasta instrumentos que restringen la competencia en una misma marca, la concesión de territorios exclusivos y la prohibición de comercializar otras marcas. (Tirole, 1990).

En estas estructuras verticales, varían los incentivos para las diferentes circunstancias y productos. Las cláusulas acordadas regulan la rentabilidad de las MIPYMES que se encuentran en el extremo inferior de la integración.

Los procesos asociativos entre MIPYMES permiten el aprovechamiento de las oportunidades del mercado. Las alianzas estratégicas de empresas de todos los tamaños en búsqueda de ventajas competitivas para enfrentar a la competencia, dinamizan el proceso. El encadenamiento horizontal les concede fuerza para negociar en conjunto con empresas superiores. El encadenamiento vertical les permite alcanzar conocimiento y ventajas competitivas al relacionarse con empresas proveedoras que tengan supremacía en el mercado. La relación favorece el intercambio de información e innovaciones y añade valor al encadenarse proveedores, servicios e instituciones de apoyo, manteniéndose la autonomía de los actores.

1.4.1.3. Innovación

Robbins y Coulter definen a la innovación como “el proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil” (Robbins y Coulter, 2005:606). Debe entonces incentivarse que el proceso de innovación se mantenga y prospere, apoyando con aliento a los empleados hacia la comunicación abierta y la retroalimentación.

Para Schneider (2007) la innovación es la clave de la estrategia, y solo los negocios imaginativos podrán crear nuevas fuentes de riqueza y nuevas oportunidades de generar valor. La innovación estratégica es el único camino para administrar con cambios continuos y como requisito para nuevas oportunidades. Los éxitos en los negocios son cada vez más cortos por la competencia y principalmente por la innovación. Para crear un entorno de innovación habrá que abandonar viejos hábitos de las empresas, democratizando e institucionalizando la generación de nuevas ideas, llevándolas a la acción por medio de planes pragmáticos. Usando el término de resiliencia (resistencia) como la capacidad para resistir situaciones extremas y salir airoso de ellas, la pone como un requisito indispensable para el éxito. Tener clientes fieles, conocimiento del mercado y acceso a la información son solo una parte de las herramientas necesarias para el éxito. La resiliencia estratégica es anticiparse a las crisis, enfrentando con éxito el reto del conocimiento y el reto estratégico para crear

alternativas. Propone tres formas de innovación: la revolución evolutiva como estrategia para producir retornos no convencionales, la renovación estratégica para innovar respecto a modelos de negocios tradicionales, y la resiliencia como una constante reconstrucción para buscar el éxito. Cita como ejemplos de ello a Google, Dell Computer, Microsoft y Pixar.

En el caso de las tiendas de barrio, un camino para generar innovación es la explotación acertada de las alianzas estratégicas con las empresas grandes. Estas le sugieren ganar la lealtad del cliente en base al diario conocimiento de sus preferencias, la importancia y el propósito de nuevos productos, la correcta exhibición de los mismos, etc.

1.5. Problemática de las microempresas. Contexto Latinoamericano.

A fin de contar con una base socioeconómica para sustentar el presente estudio, se parte de un breve análisis décadas atrás de América Latina, el cual está relacionado con el auge de las microempresas.

Clement y Pool afirman que:

La década de 1980 comenzó con una profunda recesión global, lo cual provocó la crisis de la deuda del tercer mundo originando notables reducciones en el nivel de vida de Latinoamérica y, con el tiempo, cambios drásticos en las estrategias de desarrollo de la región (Clement y Pool, 1990:1).

Esta recesión influyó en todas las áreas políticas, económicas y sociales, principalmente en los estratos sociales más pobres.

Ameconi, tiene el siguiente concepto de microempresa: “Es una pequeña unidad de producción , comercio o prestación de servicios , situada tanto en el área urbana como rural, en la que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología marcados por un carácter muy precario”(Ameconi,2004:3). Algunas de sus características generales son las siguientes: están administradas por sus propietarios y emplean hasta 10 personas, no separan las finanzas del hogar de las del negocio, dependen en gran medida de la mano de obra familiar y tiene un escaso adiestramiento gerencial. En su inicio son informales.

Hernando de Soto (1986) señala que la informalidad comenzó con las migraciones hacia las ciudades principales de la gente del campo, dado el agravamiento de la pobreza en este sector. Se esperaba que la civilización llegase al campo, no que los

campesinos saliesen a buscarla ante la incapacidad e indolencia estatal para satisfacer sus necesidades. Para sobrevivir en las ciudades, a las clases marginales no les quedaba más que inventarse el trabajo aunque al margen de la ley. Sin capital y sin profesión no podían obtener créditos ni acceder a la protección del seguro del Estado. Contaban tan solo con su imaginación y su fuerza física, aprendiendo sobre la marcha lo que no sabían, organizando sus actividades con el ingenio que nace por la necesidad.

De Soto proponía en El Perú una revolución informal desde la economía ilegal del tercer mundo, como alternativa frente a la revolución violenta propiciada por el grupo terrorista Sendero Luminoso, y que si se conseguía superar las trabas que imponía el Estado, se daría el surgimiento de la microempresa.

Pérez Sáinz (2002), al contrario, encuentra como falacias metodológicas lo planteado por de Soto, pues con el pasar de unos años halla que Fujimori se encargó de Sendero Luminoso y que de la revolución informal se encargaron los organismos financieros internacionales. Estos impusieron en América Latina procesos de ajuste estructural que sentaron las bases para un nuevo modelo inserto en la globalización, donde es la firma multinacional la gran protagonista, hallándose todavía espacio para la pequeña empresa. Señala como serias las formulaciones de Bulmer, Thomas y Kincaid (2000) de como Centroamérica debería encarar la globalización, puesto que los cinco obstáculos principales que tiene la región para su desarrollo son: la baja productividad, la persistencia de la pobreza, la vulnerabilidad frente a elementos externos, el deterioro del medio ambiente y la ausencia de la constitución de una región más allá de una proximidad geográfica. Según estos autores la dificultad de acceso a recursos financieros sería la principal causa del pobre desempeño de las microempresas, las cuales a pesar de generar la mayor parte del empleo no se han beneficiado de las transformaciones acaecidas. Consideran necesaria una nueva mirada en el proceso globalizador.

En Portes (1995) se afirma que fue el antropólogo Keith Hard quien usó el término informal en un informe que hizo para la Organización Mundial del Trabajo (OIT), y que mientras Hard resalta el dinamismo del sector, la OIT establece un paralelismo entre informalidad y pobreza, lo cual se arrastra parcialmente hasta estos días. Se cuestiona además lo afirmado por de Soto que estableció el divorcio entre informalidad y estado, ignorando la estrecha relación entre formalidad e informalidad

del trabajo. Portes deduce que la informalidad es un fenómeno propio de la economía capitalista desde el siglo XIX y que lo reciente es el peso de las relaciones entre el capital y el trabajo, desde el advenimiento del estado benefactor y del populismo en América Latina. Así, se destaca las acciones empresariales de la informalidad y las clasifica en las de simple sobrevivencia, las de explotación y las de desarrollo, lo cual importa mucho al separar el paralelismo de informalidad y pobreza, y presentar a estas microempresas como partes enlazadas con las otras empresas formales del mundo del trabajo en América Latina.

Klein (2002:19) afirma que hasta hace algunos años, predominó en Colombia la creencia de que la expansión de las microempresas era fruto de la migración de la gente de los sectores rurales hacia las ciudades, centrándose las estrategias en un fallido freno a esa migración. Actualmente, no es la informalidad sinónimo de migración rural, acogiéndose lo afirmado por Portes a su tiempo.

Ameconi (2004), precisa que la mayoría de estos empresarios solo tiene educación formal elemental, que están por debajo de la línea de pobreza y que han incursionado en todos los sectores de la economía, relacionándose con las empresas del sector formal y siendo en algunos países el centro de la actividad económica. Señala además que los mayores problemas de las MIPYMES en América Latina son el desequilibrio económico, la corrupción, la falta de recursos financieros y la falta de apoyo de los gobiernos, lo cual limita su crecimiento y aumenta la brecha entre las microempresas y las empresas grandes.

Irigoyen (2004) complementa lo precisado por Ameconi, expresando que la educación formal y tecnológica será la mejor herramienta para superar la pobreza y la desigualdad, buscando ventajas competitivas a partir del conocimiento como base fundamental, apoyándose en la interrelación con el Estado para sustentar esta competitividad. Señala además que un componente básico de una estrategia de competitividad será el desarrollo de sistemas de innovación y el fomento de iniciativas asociativas: “apoyo a la formación de clusters en un territorio o región determinados. Así mismo habrá que negociar con las grandes empresas para lograr el fomento de actividad que permitan aumentar el contenido local de insumos” (Irigoyen, 2004:29).

Respecto de la empresa familiar, Irigoyen manifiesta que es natural la relación fraternal y afectiva ente sus integrantes, resaltándose el culto a la lealtad, la confianza,

el compromiso y el valor de la palabra empeñada, aunque por estos sentimientos se pueden dar inconvenientes que puedan afectar la evolución de estas empresas.

De acuerdo a la propuesta de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) que consta en el proyecto de “Estatuto Andino de las PYMES” del año 2005, las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se clasifican según su número de empleados y sus ventas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Clasificación de MIPYMES

MIPYMES	Nro. De Empleados	Valor Bruto de ventas anuales
Microempresa	1 a 9	Menor o igual a USD 100.000
Pequeña empresa	10 a 49	USD 100.001 a USD 1.000.000
Mediana empresa	50 a 199	USD 1.000.001 a USD 5.000.000

Fuente: Estatuto Andino de las Pymes (CAN)

Además según sus activos fijos, se clasifica a las empresas en cuatro categorías: las que tienen menos de USD 87.500, las que tienen entre USD 87.500 y USD 350.000, entre USD 350.000 y USD 2.500.000, y más de USD 2.500.000.

El grupo de tiendas de barrio que se analiza en esta tesis se encuentra ubicado en el segmento de microempresas.

1.6. Trabajos empíricos

Se debe resaltar la importancia de estudiar a los conglomerados de microempresas espacialmente cercanas. La cercanía geográfica permite la implantación de alianzas estratégicas para complementar sus ventajas competitivas, fortalecerlas en su entorno y crear valor para el grupo, compartiendo recursos y facilidades. Las compras comunes, el transporte compartido, la seguridad contratada por el grupo, el intercambio de información, la capacitación del gremio, la respuesta grupal frente a una emergencia, la tecnología compartida o integrada, etc., conceden un excelente valor agregado al conglomerado. En el marco de las fuerzas del mercado según Michael Porter, la unión de los compradores concederá a este grupo poder de negociación frente a los proveedores, incrementado cuando existen productos sustitutos o no muy diferenciados. El conglomerado puede persuadir al proveedor por la posibilidad de hacer sustituciones por igual o menor costo. El conglomerado constituye pues en si una buena herramienta de desarrollo económico.

A continuación se analizan estudios de caso de conglomerados de empresas, cuyas metodologías y conclusiones sirven como referencia para esta tesis.

1.6.1. El canal tradicional en la Ciudad de Cali

El estudio realizado al canal tradicional en Cali (Areiza, 2006), resalta su importancia principalmente de las tiendas de barrio con sus características socioeconómicas, en la distribución de productos de consumo masivo. Las nuevas cadenas de supermercados no han frenado la proliferación de tiendas, principalmente debido a que los clientes no tienen capacidad de compra para hacerlo semanalmente, sino solamente al diario en mínimas cantidades. El nivel de inseguridad les ha obligado a colocar rejas de seguridad entre el tendero y sus clientes.

La investigación realizada encontró las siguientes características:

1. El 83 % de las tiendas son negocios familiares o están administrados por sus propietarios, lo que les permite autonomía para fijar su rentabilidad.
2. El 69 % de tiendas son un medio para sortear la crisis laboral.
3. El nivel de escolaridad del los tenderos es bajo.
4. La lealtad de sus clientes es por el trato amable y personalizado y el crédito concedido.
5. La distribuidora juega un importante papel como proveedora del tendero, dado el servicio a domicilio que le brinda.
6. No ven a las cadenas de supermercados como sus competidores importantes, pues consideran sus competidores a las tiendas vecinas.

El estudio sugiere que los productores deben desarrollar más la red de distribución en las siguientes funciones.

1. Distribución: con una cobertura adecuada de los distribuidores en pos de la distribución selectiva o intensiva.
2. Financiera: los distribuidores deben financiar a la tiendas para obtener competitividad y preferencia.
3. Almacenamiento: el distribuidor debe tener el almacenamiento necesario para cubrir la demanda.
4. Adaptabilidad: el distribuidor debe acondicionar el producto a las necesidades del cliente.

5. Promoción: el distribuidor debe utilizar adecuadamente el mercadeo para logra el posicionamiento de sus productos.

Como conclusiones se tiene que:

1. La tienda de barrio tiende a fortalecerse y seguirá como un canal importante para los productores de bienes de consumo masivo.
2. Por su estructura simple, la tienda de barrio tiene ventajas como la de ser el canal adecuado para una distribución intensiva, pudiendo diseñarse estrategias elementales y eficientes de mercadeo para su desarrollo económico.

1.6.2. Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y PYMES. (Anzola y Puentes, 2007)

En consideración a la similitud socioeconómica de Ecuador y Colombia, se ha seleccionado el estudio de los “Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y PYMES”, realizado por Anzola y Puentes (2007) en Colombia. Los autores escogieron como componente metodológico, una muestra de 49 gerentes de empresas catalogadas como MIPYMES y mediante una investigación exploratoria y de carácter descriptivo, buscaron mostrar las tendencias sobre aspectos administrativos. La información se recolectó mediante una entrevista semi-estructurada de 65 preguntas relacionadas con los siguientes temas principales:

1. Actividades gremiales y formas de relación con otras empresas.
2. Relaciones con el Estado: leyes, reglamentos y normas gubernamentales.
3. Actitud hacia la innovación técnica y administrativa.
4. Relación con el exterior: análisis del entorno y gestión.
5. Dinámica entre empresas, clientes y proveedores.

Parte de los temas de las entrevistas del estudio de Anzola y Puentes, serán considerados como referencia para la deducción de las tendencias administrativas de las microempresas de esta tesis.

1.7. Metodología

Como herramientas metodológicas se utilizan el análisis FODA y el Sistema de Marco lógico. Los datos se tienen en base a la aplicación de una encuesta.

1.7.1. Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa (FODA) es una herramienta básica para su administración, basada en la información que se tenga de la empresa y de su entorno “El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización: capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.” (Robbins y Coulter, 2005:184). Las fortalezas son los recursos internos de la empresa sobre los cuales se tiene control o las actividades que esta las realiza bien. Las debilidades son los recursos que la empresa no tiene o las actividades que no las hacen bien, de lo cual se deduce que las debilidades son limitantes de las empresas. Las fortalezas determinarán sus ventajas competitivas.

1.7.1.1. Matriz FODA.

A continuación constan los principales aspectos que se deben considerar para la elaboración de la matriz FODA y el procedimiento para evaluación de las matrices de los factores internos y externos (Ponce, 2007:116 - 119).

Cuadro 2. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Presiones competitivas. Habilidades para la innovación. Dirección capaz.	Falta de dirección estratégica clara. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de talento gerencial. Problemas operativos internos. Débil imagen en el mercado
Oportunidades	Amenazas
Atender a grupos de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de clientes. Integración vertical. Crecimiento en el mercado	Entrada de competidores con costos menores. Crecimiento más lento en el mercado. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.

Fuente: Ponce, 2007.

1.7.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).

Esta matriz permite evaluar la situación interna de la organización o grupo, de acuerdo a los siguientes cuadro y procedimiento.

Cuadro 3. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).

Factor a analizar	Peso (a)	Calificación (b)	Peso ponderado (a)x(b)
Fortalezas	0 a 1	1 a 4	
Debilidades	0 a 1		
Total	1 a 4		(a)x(b)

Fuente: Ponce, 2007.

1. Dar un peso a cada factor de fortalezas y debilidades, desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). La suma total de los pesos debe dar 1.0.
2. Dar una calificación desde 1 (irrelevante) hasta 4 (muy importante).
3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada de cada factor.
4. Sumar los pesos ponderados para obtener el total ponderado del grupo.

Se debe comparar el peso ponderado total de las fortalezas con el de las debilidades, para determinar la mayoría numérica de los recursos internos o del entorno.

1.7.1.3. Matriz de los factores externos (MEFE).

Esta matriz permite evaluar el entorno (factores externos), mediante un análisis cualitativo simple de las oportunidades y amenazas, de acuerdo al siguiente cuadro y procedimientos.

Cuadro 4. Matriz de los factores externos (MEFE)

Factor a analizar	Peso (a)	Calificación (b)	Peso ponderado (a)x(b)
Oportunidades	0 a 1	1 a 4	
Amenazas	0 a 1	1 a 4	
Total	1.00		(a)x(b)

Fuente: Ponce, 2007.

1. Dar un peso a cada factor de las oportunidades y amenazas, desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). La suma total de los pesos debe dar 1.0. Las oportunidades deben tener más peso que las amenazas.
2. Dar una calificación desde 1 (irrelevante) hasta 4 (muy importante).
3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada de cada factor.
4. Sumar los pesos ponderados para obtener el total ponderado del grupo.
5. Si el peso ponderado de las oportunidades es menor que el de las amenazas, significa que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización.
6. Se debe comparar el peso ponderado total de las fortalezas con el de las debilidades, para determinar la mayoría numérica de los recursos internos o del entorno.

1.7.2. Sistema de Marco Lógico.

El sistema de Marco Lógico “es un instrumento de gerencia (planificación, gestión, monitoreo, evaluación) de proyectos para mejorar su calidad” (Burgwal y Cuellar, 1999:243-272). Puede ser aplicado también en un grupo de microempresas para propiciar una mejor situación socioeconómica, como en el presente caso. El diseño del Marco Lógico consta de los siguientes puntos:

1.7.2.1. Análisis de involucrados.

Indica qué cambios de prácticas y actitudes son requeridas desde el punto de vista del grupo beneficiario, qué cambios son deseables en los niveles de decisión y qué recursos tiene el grupo para el efecto. Se debe identificar los intereses y las percepciones de los grupos de la problemática existente.

1.7.2.2. Análisis del problema

Consiste en el establecimiento de las causas y de los efectos en el marco del problema de desarrollo. Son visualizados en el árbol de problemas y se identifican los problemas iniciales y los problemas derivados.

1.7.2.3. Análisis de objetivos

Describe la situación cuando las condiciones negativas del árbol de problemas se convierten en positivas, obteniéndose el árbol de objetivos.

1.7.2.4. Análisis de alternativas

Con el árbol de objetivos se identifica la transformación de los problemas en objetivos.

1.7.2.5. Matriz de Marco Lógico

Brinda información de resultados o productos y se usa como guía para el diseño, seguimiento y evaluación del proyecto.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SUROESTE DE QUITO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Las microempresas en Ecuador

El signo de los tiempos en la mayoría de países de América Latina es la inestabilidad social y política. Las grandes masas de pobres que son las más afectadas, instintivamente y por necesidad apremiante buscan sin dadas del estado los mecanismos de subsistencia familiar. De cualquier manera insertan en el mercado formal o informal su mano de obra escasamente capacitada y su exiguo capital.

Para clasificar a las empresas, el Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador adopta los criterios de clasificación utilizados en La Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Dado el alto nivel de informalidad de las microempresas ecuatorianas, existe la tendencia a no considerar gramaticalmente el término informal:

Frente a la errada denominación de sector informal, el término microempresa es el correcto, porque contiene y comunica las cualidades, atributos y características auténticas de las actividades económicas desarrolladas por la mayor parte de nuestra población económicamente activa, tanto en el campo como en la ciudad (Alarcón, 2001:37)

Así, de las oportunidades se manifiesta que:

Acosada permanentemente por constantes amenazas, la microempresa ha desarrollado una sorprendente habilidad para identificar nuevas oportunidades, aun en las condiciones más fugaces e inesperadas, como cuando amplía su cobertura e incorpora empleados, entre quienes preferentemente son sus hijos o familiares cercanos (Alarcón, 2001:49).

En las ciudades grandes se encuentran los principales medios de producción, comercio y servicios. Desde hace varias décadas se ha dado hacia Quito la migración provincial urbana y rural, atraída por el desarrollo urbano generado por el auge petrolero cuyos rúditos se dirigieron más hacia los centros poblados y no hacia el campo y las áreas rurales. Los migrantes provinciales se instalan en la periferia de Quito propiciando barriadas informales con escasos servicios básicos que luego son legalizadas por las autoridades, dada su mejor opción o por el peso político de estas decisiones, en consideración a su alta densidad habitacional. Por la cercanía geográfica a Quito llegan

mayoritariamente migrantes de las Provincias de Carchi, Imbabura, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

El Estudio Nacional de Microempresas en Ecuador (ENAME), desarrollado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Institucional (USAID) en Ecuador, bajo el proyecto Fortalecimiento del Acceso a las Microfinanzas (SALTO) publicado en el año 2005, encontró a su tiempo los siguientes datos estadísticos en cuanto a informalidad: sólo aproximadamente el 25 por ciento de las empresas tenía Registro Único de Contribuyentes y licencias municipales. Resalta el impacto del género en las empresas, pues hallan que las mujeres comprenden solamente el 30.7 % de la población económicamente activa, pero constituyen el 46.7% de los microempresarios encontrados en la encuesta. En cuanto a ocupaciones el 55.2 % de las empresas están concentrados en el segmento de comercio y de estas el 60.2 % están concentradas en comidas, bebidas y vestuarios. La microempresa es una fuente importante de autoempleo, pues aproximadamente el 70% de microempresas no emplean trabajadores además del microempresario. La tendencia de las microempresas es a no crecer. Una mayoría (89.6 %) opera como una actividad a tiempo completo y una gran mayoría (94.3 %) tiene la empresa como su única fuente de ingresos. El 67.7 % de las familias tiene a la microempresa como su principal fuente de ingresos.

El Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador (MIC) mediante convenio con La Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador (FENAPI), presentó en febrero del 2008 La encuesta Nacional a Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la industria Manufacturera (MIC, Fenapi) siendo las principales conclusiones del estudio las siguientes:

Las empresas recibirían con entusiasmo programas que proporcionen apoyo en los servicios no financieros de: capacitación, mejora de procesos y productividad.

Existe una alta preocupación entre los consultados por perseguir la innovación tanto en procesos como en productos. El establecimiento de políticas y programas que faciliten estos procesos probablemente tendría una favorable acogida.

Todavía hay un desconocimiento o una suspicacia hacia las iniciativas de asociatividad. Si se desea fomentarla es razonable sugerir que habría que comenzar desde lo más básico, la sensibilización de las empresas. (MIC, FENAPI, 2008)

De manera general, la problemática de las microempresas es la misma a nivel latinoamericano, dadas las características políticas y socioeconómicas de la mayoría de nuestros países. Coinciden entonces en su mayoría sus fortalezas y debilidades así como

sus oportunidades y amenazas. Se ratifica lo expresado por Ben Schneider (2006) pues para las microempresas ecuatorianas la actual crisis económica y financiera, es una situación casi normal. Ellas viven en crisis y están acostumbradas al trajinar en la incertidumbre, con un instinto más desarrollado por las circunstancias de la inestabilidad de su entorno.

2.1.2. Las microempresas familiares

El estudio realizado por Martínez y North en el año 2008 a la industria de los jeans en Pelileo en la Provincia de Tungurahua, menciona que “la cotidianidad de los pequeños productores de los países pobres supone sobrevivir en las peores coyunturas sin esperar ningún tipo de apoyo del Estado” (Martínez y North, 2008:11). Los autores deducen que la combinación del trabajo agrícola y ganadero con el textil les ha provisto de capitales itinerantes para poder invertir en las labores de temporada, en lo más rentable del momento. Su propiedad agrícola es la garantía para acceder a crédito en instituciones financieras. La familia se constituye como una unidad económica productora, recíproca y solidaria liderada frecuentemente por las mujeres. La distribución equitativa de la tierra y el acceso a la educación han permitido la subsistencia y el progreso mayoritarios de la población del sector analizado: “la fortaleza de los lazos débiles en un micro espacio local” (Martínez y North, 2008:11). En El Ecuador, matiz interesante, estas organizaciones frecuentemente lideradas por mujeres (se debe aclarar que el hombre es el jefe del hogar) logran subsistir de una manera pragmática en las turbulentas aguas de la economía moderna, con las herramientas sociales que la familia tiene a la mano.

Surge pues el elemento más importante de las organizaciones económicas informales, rurales y urbano-marginales, el que le da cohesión, fuerza y solidaridad: la familia, el aglutinante que a lo largo de la historia en diferentes países y culturas ha sido la base de microempresas que luego se convirtieron en empresas grandes.

Hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo, y normalización de las actividades del trabajador (Mintzberg,

2002). A estos se les debería considerar como mecanismos fundamentales de la estructura de estas empresas, como la fuerza que mantiene unida la organización.

Las tiendas de barrio están manejadas principalmente por mujeres, configurando microempresas de tipo familiar con sus hijos menores de edad. Paradójicamente, son las mujeres las que más confianza generan en la gestión de sus negocios. Así, se produce el “empoderamiento de la mujer al interior de las familias” (Jácome y otros, 2004:9), como campo fértil para el desarrollo de estas empresas.

2.1.3. Las debilidades de las microempresas

El Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha implementado en el año 2010 el Proyecto BO-1046, Programa “Mi Caserita” para la dinamización de las tiendas de barrio en la Paz, Bolivia. En talleres gratuitos se brinda capacitación en atención al cliente, manejo de inventarios, relación con proveedores y manejo de imagen. El objetivo es mejorar la capacidad de gestión empresarial de sus propietarios, fortalecer los negocios y mantenerlos en el mercado. Los estudios iniciales demostraron que el 80% de estos negocios son administrados por mujeres como una fuente de autoempleo. Este programa se ha implementado con éxito en 11 países de América Latina.

Un proyecto semejante sería acertado implementarlo en las tiendas de barrio de los sectores marginales del Ecuador, pues estas tiendas son generalmente iniciadas sin un adecuado plan de negocios y luego son administradas con escasa visión empresarial.

En el área de comercio, la capacitación que brindan las entidades públicas como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), las privadas como la Cámara de Comercio de Quito o las patrocinadas por el Municipio de Quito, son dirigidas hacia las MIPYMES en general y son brindadas en las instalaciones de esas entidades ubicadas en el centro y norte de la Ciudad. No tienen instalaciones en los sectores periféricos. El SECAP ha implementado varios cursos de capacitación en el sector sur de la Ciudad, mediante convenios con instituciones privadas. Muy pocas entidades públicas y privadas imparten cursillos para el manejo de pequeños emprendimientos de comercio, negocios informales, ventas ambulantes, etc. No hay cursos específicos para las tiendas de barrio.

En los barrios marginales de Quito están las microempresas más pequeñas de subsistencia y el grueso de la población que no espera casi nada del Estado. Aquí están las necesidades más grandes de capacitación. La idiosincrasia y la ocupación intensiva del tiempo disponible de las propietarias de las tiendas de barrio no les permiten acudir a las lejanas instituciones de capacitación.

Para acercarse y asesorar a sus clientes, Pronaca y algunas empresas privadas han implementado estrategias interesantes, como la publicación periódica de revistas que contienen instrucciones básicas para los emprendimientos, normas elementales de contabilidad, procedimientos sencillos de administración, comentarios acerca de la seguridad, etc. Hace algunos años un canal de televisión impartía cursillos muy útiles de administración de microempresas.

Lo ideal sería que las instituciones públicas y privadas pertinentes impartan cursos de este tipo y afines en los barrios marginales de Quito, en las instalaciones de las organizaciones barriales, religiosas, escuelas y colegios fiscales, etc. Antes de la concesión de microcréditos, los microempresarios deberían recibir las capacitaciones mínimas necesarias.

2.1.4. Las oportunidades del mercado

En la cadena de integración vertical, las empresas proveedoras están en la parte superior y las tiendas de barrio en la parte inferior. La falta de asociatividad de estas tiendas les resta poder de negociación y un buen aprovechamiento de las oportunidades del mercado, a diferencia de las grandes cadenas de supermercados que negocian de igual a igual con sus proveedores los grandes volúmenes de mercaderías que reciben con descuentos justos y cómodos plazos de pago.

Las tiendas de barrio tienen cercanía y contacto directo con el cliente en una relación no solo comercial sino sociocultural y personal, siendo la tendera una vecina del barrio que sabe lo que compran sus vecinos. Es el canal ideal para la venta por menor de productos de consumo masivo, por lo cual las empresas proveedoras han implementado alianzas estratégicas para posicionar sus productos e imponer la presencia de sus marcas. Para ello, entregan a las tiendas equipos de generación de frío y estanterías, les conceden descuentos y mercadería promocional condicionando la exhibición y venta exclusiva de sus productos. Últimamente las empresas proveedoras

están expendiendo sus productos en cantidades mínimas: tres salchichas en funda para la lonchera, una libra de carne faenada, aceites en fundas de menos de medio litro, etc., al alcance del bajo poder adquisitivo de la mayoría de los clientes de estas tiendas. Se ratifica lo expresado por Areiza (2001) de que las tiendas de barrio no dejarán de existir, debido a que gran parte de sus clientes no tiene capacidad de compra para hacerlo semanalmente en los supermercados grandes sino solo necesario para la alimentación de cada día, en las tiendas de barrio donde adquieren una rama de cebolla, una libra de hueso, un tomate, etc.

Las microempresas que se desarrollan son aquellas que saben negociar con sus proveedores en alianzas de beneficio mutuo, que aprovechan el asesoramiento en mercadeo, el descuento de temporada, etc. Progresan las que innovan y las que se asocian, las que aprovechan las oportunidades mínimas diarias del mercado.

2.1.5. La inseguridad pública

El evidente incremento de la violencia en el Ecuador en los últimos años, es un indicador de que la inseguridad pública (inseguridad ciudadana) se está constituyendo en un problema estructural. Su diagnóstico, causas y estrategias para combatirla, son temas complejos de elevado debate académico y político.

El gobierno central y los gobiernos locales como la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), se ven abocados a renovadas acciones para enfrentar el problema que se está convirtiendo en una amenaza para la seguridad y paz interna del Estado.

Para efectos administrativos El Distrito Metropolitano de Quito ha sido dividido en ocho administraciones zonales. La mayoría de tiendas de barrio que se estudian en esta tesis se encuentran en la Administración Zonal Eloy Alfaro y una parte menor se encuentra en la Administración Zonal Quitumbe. El Observatorio de Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Quito, es un sistema de información sobre violencia y delincuencia que se sustenta en la información que le suministran las instituciones públicas y privadas pertinentes. En su informe del primer semestre del 2010 presenta los siguientes datos sobre la Administración Eloy Alfaro:

Cuadro 5. Factores de relevancia de violencia e inseguridad de la Administración Eloy Alfaro

Factores de relevancia	Eloy Alfaro	DMQ
Unidades de Policía Comunitarias (UPC)	62	259
Alarmas Comunitarias	358	1174
Tasa de Muertes en Accidentes de tránsito por cada 100 mil habitantes	4,87	9,25
Tasa de Homicidios por cada 100 mil habitantes	5,07	6,29
Tasa de Suicidios por cada 100 mil habitantes	4,09	4
Tasa de Muertes Accidental por cada 100 mil habitantes	3,51	5,07
Tasa de denuncias de delitos contra personas por cada 100 mil habitantes	69,2	150
Denuncias de delitos contra la propiedad	270	2000
Denuncias de delitos contra automotores	278	1354

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)

Elaboración: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

Se observa que de las ocho administraciones zonales, la Administración Eloy Alfaro tiene la tasa de suicidios más alta, que en ella están instaladas el 30% de las alarmas comunitarias y el 24% de las Unidades de Policía Comunitaria (UPC).

La tasa de denuncias de delitos contra las personas por cada 100 mil habitantes es de 69,2 por debajo de la tasa de 150 del Distrito Metropolitano. En las denuncias de delitos contra la propiedad, dentro de los cuales están implícitas las tiendas de barrio, 270 corresponden a esta Administración Zonal, esto es, el 14 %. No existen datos estadísticos específicos de los delitos cometidos contra las tiendas de barrio.

El criterio del personal policial de la Unidad de Vigilancia Quitumbe que comanda la vigilancia de las Administraciones Zonales Eloy Alfaro y Quitumbe, es que en la mayoría de los casos las personas no denuncian los delitos de los que han sido

objeto por temor a represalias o por el tiempo que demandan los trámites legales correspondientes. Esta Unidad de Vigilancia tiene identificados los sitios más peligrosos de su área de responsabilidad, entre los cuales constan los sectores de la intersección de Las Avenidas Mariscal Sucre y Moran Valverde, La feria de Las Cuadras y la esquina de las Avenidas el Tránsito y Julián Estrella, junto a la sede de Distribuidora Argel. La Unidad de Vigilancia Quitumbe desplaza de manera itinerante a estos sectores Unidades Móviles de Atención Ciudadana, como estrategia de prevención y represión de la delincuencia. Personal policial vestido con ropa de civil realiza labores de inteligencia en los sectores peligrosos. Los jóvenes de los barrios más pobres generalmente pertenecen a pandillas que principalmente los fines de semana en la noche consumen licor o marihuana y realizan asaltos y robos. Durante el día realizan robos o hurtos menores, dentro de los cuales se encuentran como sus objetivos las tiendas de barrio. En ocasiones los clientes que entran a comprar en una tienda hurtan los productos en exhibición aprovechando el descuido de la persona que atiende el negocio.

El Informe de Seguridad Ciudadana en su Capítulo II manifiesta que en los objetos delinquidos se tiene los siguientes porcentajes: dinero 27%, enseres (mercaderías) 14%, celulares 11%, equipos y herramientas 8%, objetos personales 3%, prendas de vestir 2% y otros 10%, etc. Efectivamente, el suscrito mientras cumplía sus labores de supervisión de campo en Distribuidora Argel, corroboró un asalto a una tienda de barrio: tres individuos, uno de los cuales se quedó en la puerta y dos que a la fuerza ingresaron a la tienda, ordenando pistola en mano a todos tenderse en el suelo boca abajo, con palabras soeces y amenazas de muerte arrebataron los celulares para luego dirigirse a la caja, tomar todo el dinero y salir amenazando en precipitada fuga hacia un taxi sin placas que les esperaba en la esquina cercana. Tiempo estimado del asalto, dos minutos. Estos eran delincuentes avezados, de acento costeño, con edades aproximadas de 30 a 40 años.

Los barrios marginales que se ubican en las lomas y laderas de las Parroquias Chillogallo y La Mena tienen pocos servicios básicos, escasas fuentes de trabajo y alto porcentaje de migrantes provinciales pobres. Aquí reina la lógica de la sobrevivencia, del autoempleo y de la informalidad por necesidad. Sus habitantes tienen bajo nivel de escolaridad, escasas formación y capacitación profesional. Un porcentaje bajo de la población son empleados públicos o trabajan en empresas grandes que les entregan

todos los beneficios sociales que manda la ley. Aquí la niñez y juventud son vulnerables y se ven obligados a trabajar desde su infancia. Generalmente de estos barrios salen los actores de los delitos contra la propiedad y del narcotráfico interno de poca monta que afectan a la zona en estudio.

2.1.6. Financiamiento de las microempresas

En el Ecuador la provisión de fondos para las microempresas viene de las siguientes fuentes formales: las instituciones financieras públicas y privadas y las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y las cooperativas de ahorro y crédito y organizaciones no gubernamentales que no están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Son importantes los diagnósticos puntuales hechos a estos sectores, los cuales conducen los esfuerzos para seguir en profundidad, hacia donde están las necesidades más urgentes de financiamiento.

El Estudio Nacional de Microempresas en Ecuador (ENAME, SALTO y USAID, 2005) afirma que en general los microempresarios ecuatorianos no generan flujos de efectivo grandes y que la rentabilidad es baja, que esta escasez de dinero conduce a problemas financieros y que solo el 15.5% de los entrevistados informó que solicitaron préstamos en los últimos doce meses.

El estudio del acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento (BID, 2002) en América Latina, afirma que hay un desajuste entre la oferta y la demanda de financiamiento para las MIPYMES, pues para su concepto la oferta de crédito se caracteriza por altas tasas, plazos cortos y exigencias elevadas de garantías. En el Ecuador esto se cumple, pues en las instituciones financieras privadas las tasas de interés para microcrédito son aproximadamente el doble que para los otros créditos; los plazos son cortos y solo se conceden créditos si se tiene un garante o si se posee bienes que puedan servir como garantía hipotecaria o prendaria.

El financiamiento restringido constituye una de las amenazas más fuertes de las MIPYMES, pues necesitan más contrapartes públicas que privadas, dadas sus características psicosociales y económicas. “Muchas instituciones de préstamos siguen teniendo sus reservas respecto a los pobres, y prefieren servir a los pobres moderados o de nivel elevado que pueden generar préstamos más cuantiosos” (Bornstein, 2006:51)

El sistema financiero privado que tienen como uno de sus objetivos fortalecer el sector informal o programas de crédito y apoyo a la microempresa, no satisface la demanda de los estratos más necesitados de nuestra población. Algunas instituciones despiertan falsas expectativas pues promocionan “microcréditos sin garante”, siendo este un requisito ineludible si el candidato no posee bienes inmuebles o si no tiene iniciado un negocio sólido desde hace 12 meses. El sistema, por su misma naturaleza, concede los créditos preservando siempre la recuperación del crédito y la ganancia, por sobre motivaciones de tipo social o humanitario. Estas instituciones “no son vistas como fuentes viables y positivas de fondos” (USAID/SALTO, 2005:19).

Las instituciones de concesión de crédito del Estado son La Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento. Actualmente los microcréditos solo son concedidos por El Banco Nacional de Fomento. Entre sus varios condicionantes esta la posesión del Registro Único de Contribuyentes, situación alivianada con la formulación del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE). La dificultad de conseguir garantes, no ser propietarios de activos para las garantías del caso y los trámites burocráticos, frenan las concesiones de los créditos.

Las cooperativas de ahorro y crédito son las instituciones que han ofrecido mayor apertura para el microcrédito. Con su intensa diseminación geográfica, acceso a los estratos sociales bajos y la confianza ganada, llenan el espacio que la banca tradicional no ocupa. Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta el 31 de agosto del 2010, las 38 cooperativas registradas han concedido a los microempresarios el 41 % del total del crédito del sector. “En Ecuador, las instituciones que han desarrollado históricamente actividades de micro finanzas han sido las cooperativas de ahorro y crédito, que han contribuido a su vez a enfrentar los problemas de racionamiento de crédito de la banca privada.”(Jácome y otros, 2004:82)

En nuestro País, para el pragmatismo simple del microempresario más pobre, la alternativa más ágil y oportuna lo brindan los prestamistas informales nacionales y colombianos. Especialmente estos últimos por su excelente procedimiento operativo: la facilidad de su concesión rápida sin ninguna garantía, la recaudación diaria y su éxito en la recuperación del monto concedido, pues entre sus clientes existe el temor de posibles represalias por no honrar las deudas. Su tasa de interés promedio es del 20 por ciento mensual. El monto mínimo de préstamo en el sector del conglomerado en análisis es de

cien dólares, del cual ágiles motociclistas cobran cada día 4 dólares del capital más el interés, saldándose la cuenta a los treinta días. Se debe considerar que la usura es un negocio ilícito, pero los usuarios de este microcrédito dada su necesidad protegen a sus prestamistas que no les exigen garantes, encaje ni preguntan en que va a utilizar el crédito.

Urge pues, la necesidad de la implementación estatal o privada de estrategias de microcrédito basadas en las experiencias de otros países pero acopladas a nuestra realidad. Un referente sería el sistema de microcréditos de Muhammad Yunus y el Grameen Bank. La metodología de Yunus busca reemplazar las garantías tradicionales por la responsabilidad del grupo. Los candidatos a los créditos forman grupos de cinco personas, de estas inicialmente solo dos obtienen el préstamo; una vez que éstas abonan las primeras cuotas semanales, entonces extienden el crédito a los otros dos candidatos; una vez que estos últimos abonan las primeras cuotas semanales, obtiene el préstamo el quinto candidato. (Yunus, 1999)

2.1.7. Evolución de las microfinanzas en el Ecuador

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en su Boletín de Microfinanzas, analiza la evolución anual de las microfinanzas en el País en el lapso de diciembre 2002 a septiembre 2009, obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro 6. Evolución de las Microfinanzas en el Ecuador.

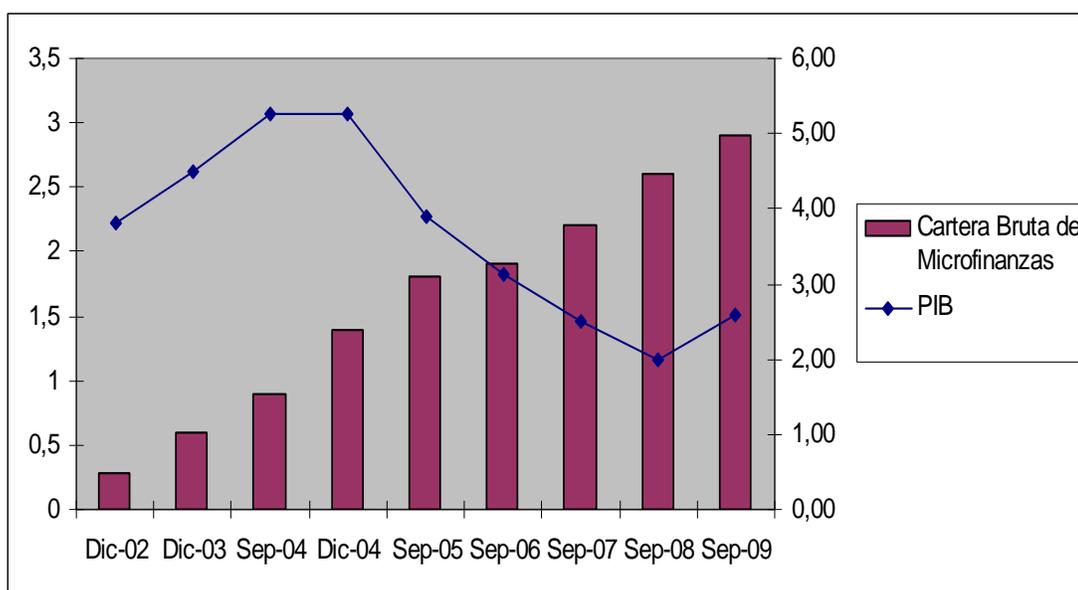
Evolución de las microfinanzas en el Ecuador										
Sistemas	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	sep-04	sep-05	sep-06	sep-07	sep-08	sep-09
Bancos Privados	56673	99197	199471	353999	143841	286862	435988	546807	765223	833.101
Cooperativas	5533	50177	114044	284011	97972	265031	333-553	420765	550613	567-484
Sociedades	7071	17156	13255	20903	38656	17204	23797	27289	18811	29.641
Mutualistas	1136	864	577	357	685	321	293	171	471	1.321
Banca Pública	2831		1			2	1	12606	70577	123.614
Total microfinanzas	73244	167394	327347	659271	281154	569420	793632	1007,64	1405,7	1.555,16

Fuente: Información remitida por las Instituciones del Sistema Financiero a la Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios/Subdirección de Estadísticas/DLS. Superintendencia de Bancos

Se deduce que la banca privada incursionó con más fuerza en los últimos 4 años, pero la banca pública también tiene una participación más activa a partir del 2008 que casi se sextuplica respecto del 2007 y se multiplica aproximadamente por diez en el 2009, seguida por las cooperativas que desde el 2005 han tenido un crecimiento significativo hasta aproximadamente duplicarse en el 2009. Resalta que en la banca privada y en las cooperativas el crecimiento porcentual del periodo 2008 – 2009 es menor al crecimiento del periodo 2007 – 2008.

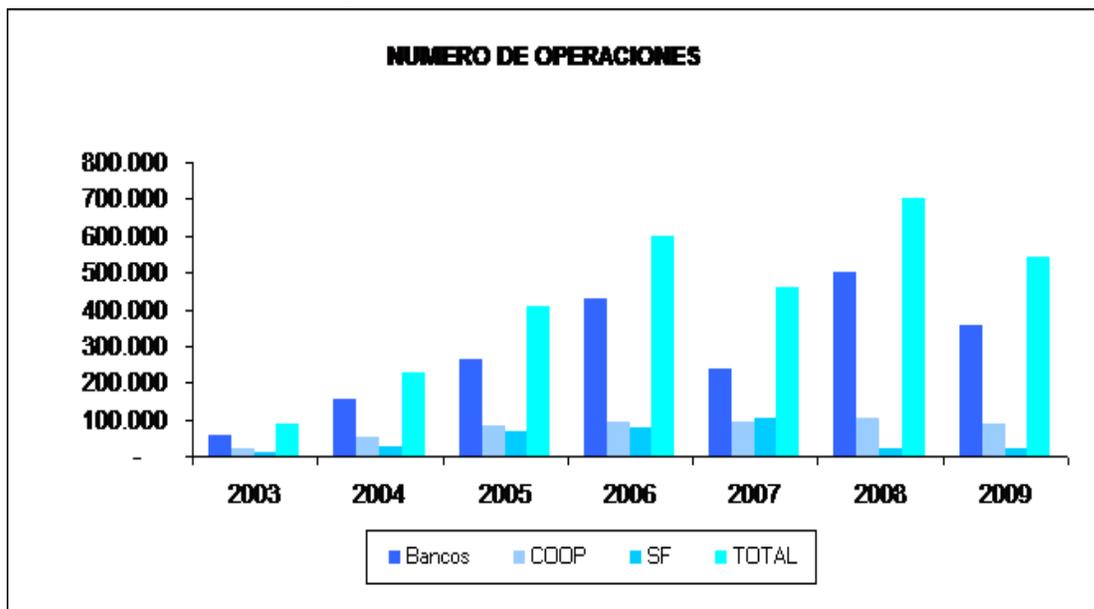
Gráfico 1. Cartera Bruta de Microfinanzas Vs. PIB



Fuente: Información remitida por las Instituciones del Sistema Financiero a la Superintendencia de Bancos.
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios/Subdirección de Estadísticas/DLS. Superintendencia de Bancos

La cartera bruta de micro finanzas respecto del PIB desde septiembre del 2006 a septiembre del 2009 experimenta un crecimiento regular y en porcentajes aproximados, con un repunte en el 2008 y un crecimiento cauto en el 2009. Van de la mano el crecimiento de la cartera bruta en microfinanzas y el porcentaje del PIB.

Gráfico 2. Número de Operaciones



Fuente: Información remitida por las instituciones del sistema financiero a la Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas, DLS. Superintendencia de Bancos.

Al mes de septiembre del 2009, las entidades bancarias han disminuido el número de operaciones en -28.83% al igual que el sector de las cooperativas lo han hecho en el -13.38%.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en su Boletín de Microfinanzas 2008 – 2009, puntualiza de las entidades dedicadas a las microfinanzas que en el año 2002 existían 14 instituciones y que en el año 2009 hay 65 instituciones: 19 bancos privados, 36 cooperativas, 7 sociedades financieras una mutualista y 2 entidades públicas (El Banco Nacional de Fomento y La Corporación Financiera Nacional). Se debe aclarar que en el año 2010 La Corporación Financiera Nacional ya no opera en microfinanzas. Se evidencia el aumento las instituciones, operaciones, clientes y portafolio de productos de la industria microfinanciera en el País

El Banco del Pichincha tiene la mayor cartera bruta en microempresa de todas las instituciones financieras con USD 373 millones. Los servicios financieros los gestiona a través de su empresa filial CREDIFE. Tiene el apoyo de organismos externos como ACCION Internacional y del Proyecto de Fortalecimiento de Microfinanzas (SALTO- USAID,Ecuador). El 64% de los créditos son destinados al

comercio y se conceden para capital de trabajo o compra de activos de pequeños negocios formales o informales.

En la banca pública, a fin de ampliar el alcance de las microfinanzas, el actual gobierno ha implementado a través del Banco Nacional de Fomento los planes denominados Crédito de “Desarrollo Humano”, Crédito “5-5-5”, Microcrédito “Crecer Más” y “Garantías quirografarias cruzadas”. Son sujetos de crédito todas las personas naturales o jurídicas que se encuentren relacionadas con la producción, comercio o servicios. La garantía de los créditos es prendaria o quirografaria (garantía personal). El destino de los créditos es capital de trabajo y activos fijos. Este plan ha quitado mercado a las instituciones financieras privadas.

El Crédito de “Desarrollo Humano”, se concede a las personas naturales que constan en la base de datos del programa del bono de desarrollo humano de USD 35 mensuales, y cuentan con una unidad de producción, comercio o servicios en funcionamiento de por lo menos 6 meses. El Banco financia la inversión a una tasa del 5 % de interés anual y entrega hasta USD 793.

El Crédito “5-5-5” consiste en la entrega de hasta USD 5000 a una tasa del 5 % de interés anual y a un plazo de hasta 5 años. El Banco financia el 90 por ciento y el cliente el 10 por ciento de los proyectos. El destino de los créditos es capital de trabajo y adquisición de activos fijos. Este crédito afectó el mercado de las financieras privadas.

El Microcrédito “Crecer Más” permite que el banco financie hasta el 100 por ciento de la inversión a realizarse.

El Plan “Garantías Quirografarias Cruzadas” debe contar con la asociación de tres o más personas que pueden recibir un crédito de hasta 2000 dólares cada una, a un plazo de 24 meses para distintos proyectos de inversión. En el caso de que una persona no pague su préstamo, las tres personas ingresan a la central de riesgos.

Existe gran demanda de estos créditos, pues sus condiciones son más blandas que las impuestas en casos semejantes por las instituciones financieras privadas. En las microempresas existe escaso conocimiento de las opciones y condiciones de los préstamos que ofrece el Banco Nacional de Fomento.

2.2. Zona de estudio

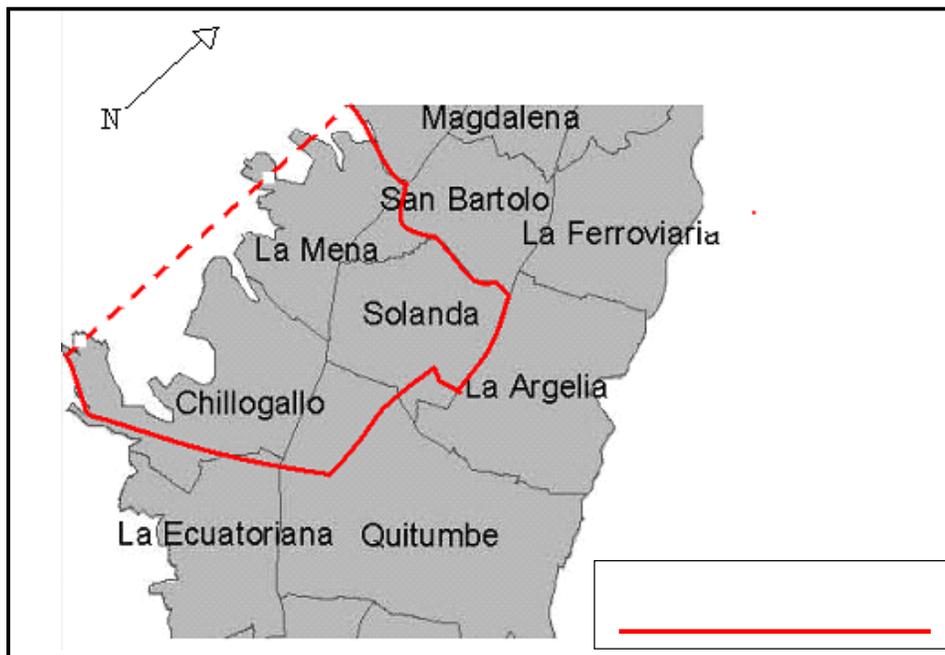
2.2.1. Descripción de la zona de estudio

La zona de estudio está ubicada en el sector sur oeste de la Ciudad de Quito, dentro de los siguientes límites: Al norte la calle Chilibulo en la Parroquia Mena; al sur la Calle número 10 de la Ciudadela Ibarra; al este partes de las avenidas Mariscal Antonio José de Sucre, Cardenal de la Torre, Pedro Vicente Maldonado y Rumichaca; al oeste las estribaciones de las lomas periféricas de la Parroquia Chillogallo. Estos límites contienen a las parroquias Chillogallo y Mena y partes de las parroquias San Bartolo, Solanda, y Quitumbe.

Según datos del censo del INEC realizado en el año 2001, las mayores tasas de crecimiento de la población de Quito se presenta entre otras en las parroquias Chillogallo, Solanda y Quitumbe, con un crecimiento del 10% anual, teniendo para ese año un índice de 50 habitantes por hectárea.

La zona está compuesta por barrios populares del estrato medio bajo, con sectores de estratos sociales bajos en las laderas del sector oeste. Aproximadamente el 50% de la población económicamente activa está inmersa en actividades independientes de “cuenta propia”, esto es, de personas que explotan su propia empresa (GeoManagement, 2005). En estas laderas están los barrios Huarca, Buenaventura, Esperanza y Progreso, El Prado etc., donde en construcciones simples se asientan los migrantes que buscan un ambiente campirano. Los hombres se dedican al comercio, a los servicios o desempeñan oficios elementales de tiempos medio y completo. Las mujeres se dedican al cuidado del hogar, al comercio, a los servicios, a las ventas ambulantes, a la atención con su familia de su pequeña tienda de barrio. Si el padre es trabajador de la construcción, cuenta con dinero para el sustento de su familia mientras dure su trabajo temporal. Es la madre la que más contribuye al sustento del hogar, por ejemplo con sus ventas ambulantes de comida preparada, frutas, lo que instantáneamente demande el mercado, etc. Aquí la razón de supervivencia de las tiendas de barrio, pues sus vecinos no tienen liquidez para las compras semanales de sus víveres y lo que compran al contado o a crédito es lo justo para la alimentación diaria.

Gráfico 3. Zona de distribución de Distribuidora Argel en Quito



Fuente: www.esacademic.com/eswiki/77.jpg

2.2.2. El canal de comercialización.

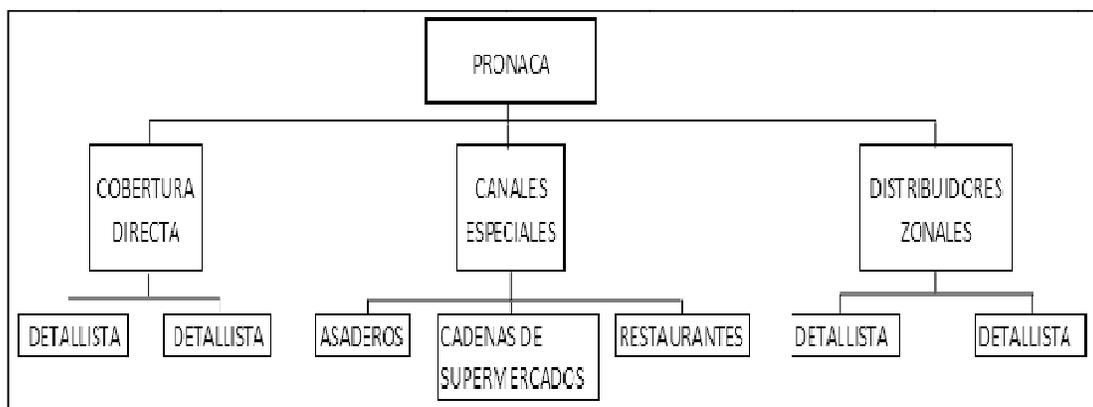
Pronaca (Procesadora Nacional de Alimentos Compañía Anónima), es una empresa ecuatoriana con vigencia en el País por más de cincuenta años. Fabrica y distribuye productos alimenticios. Es considerada una de las tres primeras entre las mejores empresas de esta área en el País. Cumple normas destinadas al aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos que fabrica y comercializa. Cubre un buen porcentaje del mercado de los siguientes principales productos alimenticios a nivel nacional, comercializados con marcas de su propiedad: aves, cerdos y peces faenados, conservas, embutidos, gramíneas, alimentos para mascotas, etc. Tiene una cadena de distribución que cubre todo el País. Atiende aproximadamente el cincuenta por ciento de su mercado mediante cobertura directa a clientes finales (detallistas) y clientes especiales (asaderos de pollos, cadenas de supermercados y restaurantes). El otro cincuenta por ciento del mercado lo atiende mediante distribuidores zonales.

A fin de mejorar el sistema de distribución de sus mercaderías, Pronaca decide en el año 2001 una integración vertical con pequeñas empresas. Así se implementa la modalidad de los distribuidores zonales.

El distribuidor zonal es una MIPYME con personería natural o jurídica, que tiene su propia infraestructura administrativa operativa y logística. Este es el caso de Distribuidora Argel, quien ha suministrado parte de la información para esta tesis por ser la proveedora del grupo de tiendas de barrio en estudio.

Pronaca, mediante una relación contractual con el distribuidor zonal le entrega una de sus áreas geográficas de comercialización con todo su target de clientes, le provee de los productos que produce y que se comercializan en esas áreas de acuerdo a las características socioeconómicas de la misma, prohibiéndole la comercialización de otras marcas. Se negocian presupuestos de ventas y se asigna un porcentaje de descuento sobre las mismas como ganancia del distribuidor zonal. Las políticas de Pronaca en cuanto a precios, promociones, componentes estratégicos e imagen corporativa deben ser acatadas puntualmente por el distribuidor zonal. Así, ejerce un control vertical en las operaciones con sus clientes, de acuerdo al siguiente gráfico.

Gráfico 4. Canal de comercialización de Pronaca



Fuente: Distribuidora Argel
Elaboración Distribuidora Argel

Pronaca ha designado un funcionario del área de ventas de esa empresa como Jefe de Ventas a tiempo completo de la distribuidora.

El Jefe de Ventas brinda un asesoramiento permanente y coordina todos los aspectos administrativos, operativos y logísticos de Pronaca con la distribuidora zonal y de esta con sus clientes.

Pronaca provee de material de propaganda, promociones y descuentos necesarios para reforzar la presencia de la marca y propiciar el incremento de ventas y clientes. A las tiendas de barrio que tienen más volúmenes de venta les ha entregado en comodato equipos de exhibición de congelación y refrigeración, para la exhibición exclusiva de los productos que comercializa la empresa.

Pronaca posee un centro de distribución de sus mercaderías en el sur de la Ciudad, desde donde las transporta en furgones refrigerados hasta las instalaciones de la distribuidora zonal. A su vez la distribuidora transporta las mercaderías en sus furgones refrigerados desde sus instalaciones hasta sus clientes en su zona de responsabilidad.

Distribuidora Argel cuenta con un grupo de 10 vendedores que visitan diariamente a los clientes. Los vendedores tienen pleno conocimiento de los productos a comercializarse, técnicas de venta, exhibición de los productos, cadena de frío (equipos de refrigeración), etc. Las principales obligaciones del vendedor son la información y preventa de los productos que comercializa Pronaca, asesoramiento en el buen manejo de la cadena de frío y el manejo de la cartera de clientes a crédito. Los furgones de la distribuidora zonal visitan al cliente y le entregan la mercadería vendida.

La Distribuidora Argel recibe en sus instalaciones la mercadería que comercializa Pronaca mediante un sistema de crédito, por lo cual a su vez la distribuidora concede crédito de siete a quince días a un grupo seleccionado de sus clientes.

Para la concesión de crédito se debe proceder a llenar un formulario, en el cual constan los datos generales del cliente y de un garante responsable solidario de la deuda a contraerse. El cliente y el garante deberán firmar la letra de cambio adjunta al formulario. El monto de la letra de cambio es el de las compras semanales que realiza el cliente.

En las ventas que se realiza de contado se acepta como pago cheques personales posfechados hasta por tres días.

Pronaca le tiene entregada a Distribuidora Argel el área descrita anteriormente (Gráfico 3) de su territorio de ventas en el sector suroeste de Quito.

En este territorio asignado se encuentra el grupo de microempresas formales e informales, expendedoras entre otras mercaderías de los productos alimenticios

fabricados y comercializados por Pronaca (canal tradicional: tiendas de barrio, verdulerías y frigoríficos). De los datos estadísticos de Distribuidora Argel, se deduce que la mayoría son tiendas de barrio. Su número aproximado es de 800.

2.2.2.1. Las tiendas de barrio.

Son microempresas de tipo familiar administradas por las personas propietarias que comercializan directamente artículos de primera necesidad, de uso diario en el hogar como alimentos, bebidas, etc. Debe resaltarse el empoderamiento de las mujeres en el negocio y en el hogar, pues administran su tienda y además cuidan de su familia, preparan los alimentos diarios, controlan las tareas escolares, etc. La administración directa les permite tener libertad para escoger los productos a comercializar, fijar sus ganancias y brindar atención personalizada de hasta dieciséis horas diarias los siete días de la semana. El jefe de hogar generalmente permanece fuera de casa cumpliendo labores en los empleos o profesiones propias de la clase media baja y baja del sector. Los índices de inseguridad creciente de los últimos años en la ciudad, han obligado a que estas tiendas sean protegidas con rejas metálicas de seguridad, restringiendo el ingreso de los clientes al interior de las tiendas.

2.2.2.2. Las verdulerías.

Son microempresas en las cuales junto a las hortalizas y verduras frescas se comercializan en menor cantidad los mismos víveres que en las tiendas de barrio. La mayoría son igualmente microempresas familiares administrados por migrantes provinciales generalmente de ascendencia indígena. Tienen asociatividad y solidaridad, pues se apoyan y asesoran unos a otros. Están unidos por sus lazos de parentesco, vecindad en sus lugares de origen, compadrazgos e identificación por el uso del idioma quichua. Así, cuando llega un nuevo migrante provincial conocido le brindan asesoramiento, le acogen e inclusive le dan apoyo económico. Generalmente los migrantes jóvenes tratan de conseguir lazos de compadrazgo con los migrantes antiguos que ya han logrado un mejor estatus en el negocio, esto es, buscan protección en los padrinos. Resalta pues el sentimiento de solidaridad y bondad que es más acentuado en la población rural, “la fortaleza de los lasos débiles” (Martínez y North, 2008:92). Sus márgenes de ganancia en la venta de verduras al detalle son apreciables como justa compensación al esfuerzo de comprar esos productos en asociatividad desde la

medianoche hasta el amanecer, según van llegando los proveedores desde las otras provincias hasta los sitios de acopio en los mercados de San Roque y Mayorista de esta ciudad. Estos negocios en su mayoría familiares son generalmente administrados por las mujeres apoyadas por sus hijos y esposos, los cuales realizan las labores logísticas y las actividades que demandan mayor esfuerzo físico. Dada la naturaleza del negocio en el cual el cliente pide escoger las verduras, estos negocios no tienen rejas de protección.

2.2.2.3. Los frigoríficos.

Son microempresas que comercializan principalmente carnes procesadas de aves, cerdos y vacunos, complementadas con los productos necesarios para la preparación de alimentos cocidos y sus aderezos. Por la necesidad de que el cliente seleccione visualmente estos productos, no utilizan rejas metálicas de protección. Cuentan con equipos de refrigeración y congelación para la preservación y exhibición de sus productos.

La integración vertical de estas microempresas con empresas grandes les concede mejores opciones para su desarrollo. Con la alianza estratégica reciben equipos o muebles de exhibición, asesoramiento, apoyo en mercadotecnia, etc.

2.2.3. Clasificación de las tiendas de barrio en categorías.

En atención a los activos y a los volúmenes aproximados de ventas diarios de mercaderías de estos negocios de la zona en estudio, se les ha clasificado en 4 categorías, así:

1. Categoría 1. Activos entre USD 20.000 y USD 10.000 y ventas entre USD 300 y USD 200 diarios.
2. Categoría 2. Activos entre USD 10.000 Y USD 5.000. Ventas entre USD 200 y USD 100 diarios.
3. Categoría 3. Activos entre USD 5.000 Y USD 3.000. Ventas entre USD 100 y USD 30 diarios.
4. Categoría 4. Activos menores a USD 3.000. Ventas menores a USD 30 diarios.

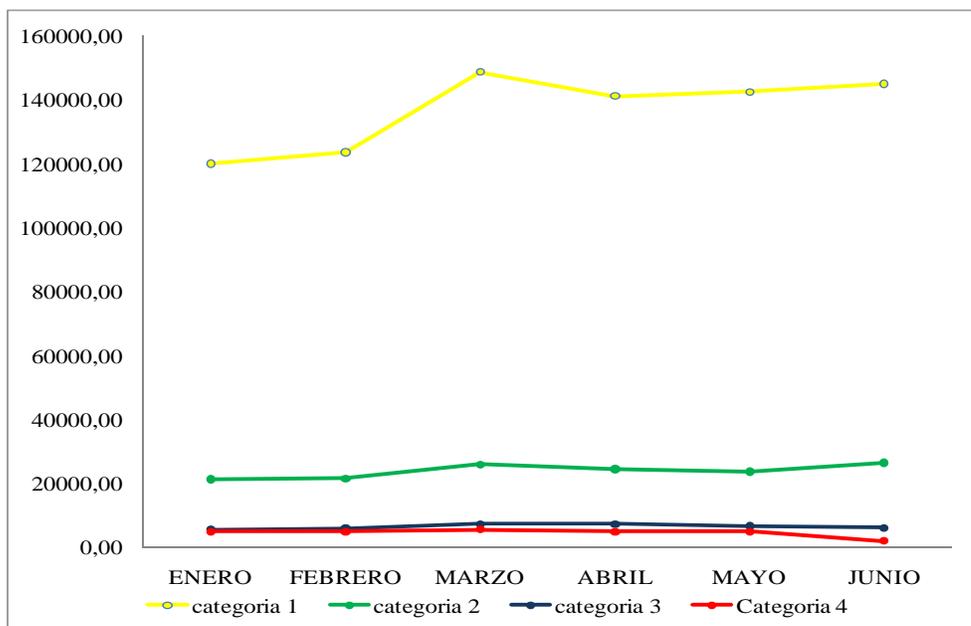
2.2.4. Porcentajes de ventas de los productos de Pronaca en cada categoría de tiendas de barrio

En atención al principio de Pareto, de enero a junio del año 2010 se tiene los siguientes datos de ventas de Distribuidora Argel a las tiendas de barrio de la zona en estudio.

1. Categoría uno. El 77.39% de las ventas totales son al 28% de las tiendas. Ventas crecientes.
2. Categoría dos El 17.24% de las ventas totales son al 38% de las tiendas. Ventas crecientes.
3. Categoría tres. El 2.91% de las ventas totales son al 19.2% de las tiendas. Ventas estables
4. Categoría cuatro. El 2.46% de las ventas totales son al 14.5% de las tiendas. Ventas decrecientes.

El crecimiento y el decrecimiento de las ventas de los productos de Pronaca en las tiendas de la zona son además en general en el resto de las mercaderías que comercializan. En el siguiente gráfico consta la evolución de las ventas de las 4 categorías de los negocios para el primer semestre del año 2010.

Gráfico 5. Ventas de la Distribuidora Argel a las tiendas de barrio. 1er semestre 2010.



Elaboración: Distribuidora Argel

Fuente: Información suministrada por Distribuidora Argel.

Se evidencian las ventas crecientes de las tiendas de categorías 1 y 2, el nivel constante de la categoría 3 y el decrecimiento de la categoría 4.

2.3. Encuesta

2.3.1. Población y muestra.

Para la investigación se consideró las tiendas de barrio constituidas en la zona de estudio con una antigüedad igual o mayor a 3 años. El grupo aproximado es de 800 tiendas y se procedió con un muestreo aleatorio sistemático a encuestar alrededor del 10% de las mismas. Este porcentaje permitió que los resultados de la encuesta sean un buen reflejo de la población y que se realicen conclusiones fundamentadas.

2.3.2. Tipos de estudio

Se pretende aportar con información sobre el tema del cual se tiene poco conocimiento en la Ciudad. El estudio es de carácter descriptivo, porque se analiza la situación socioeconómica de las tiendas de barrio, y es de carácter explicativo porque se interpretará los resultados de las variables investigadas: busca posibles tendencias o motivos que generan el problema en cuestión

2.3.3. Recolección de datos

Los datos se recolectan a través de una encuesta que contiene variables con preguntas cerradas y abiertas al respecto. Se complementa la información con reconocimientos y observaciones de campo.

La información necesaria está relacionada con los siguientes aspectos:

Datos de identificación.

Se indaga sobre los datos generales de identificación, tipo de negocio y cumplimiento de normas legales básicas para su funcionamiento. Evalúa la microempresa para clasificarla de forma descendente en función de sus activos y ventas, siendo la 1 de mayor categoría y la 4 de menor categoría.

Fortalezas.

Se requiere información sobre los nexos familiares de las personas que trabajan en el negocio, a fin de deducir el comportamiento laboral del grupo para su posible

clasificación como negocio familiar. Indaga sobre ventajas competitivas como el horario de atención al público, los días que no atiende en un año, la propiedad del local comercial, la existencia de equipos de generación de frío propios o en comodato y la ubicación estratégica del negocio.

Debilidades.

Se indaga sobre la vulnerabilidad en el emprendimiento y la planificación del negocio, principios de contabilidad básica y manejo financiero. Indaga sobre el nivel de educación formal del propietario, la capacitación recibida en la administración de pequeños negocios, las áreas en las que requiere capacitación, la innovación en productos y servicios en el negocio y las dificultades que se han presentado.

Oportunidades.

Se analiza la actitud y las formas en que la microempresa aprovecha las oportunidades del mercado, que se pueden generar de la relación con los proveedores en alianzas estratégicas de relación vertical. Indaga sobre la asociatividad con negocios semejantes para comercializar conjuntamente productos o compartir recursos. Ausculta el procedimiento para la conquista de clientes y el aprovechamiento de ventas por festividades u ocasiones especiales.

Amenazas.

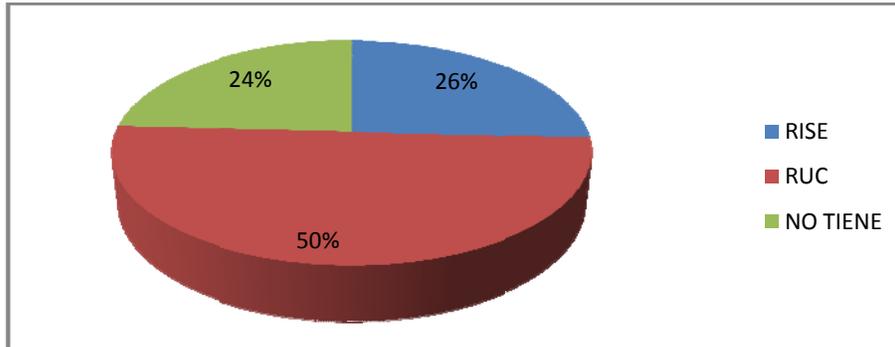
Se indaga sobre la proyección de ventas en el primer semestre del año 2010 respecto de las ventas del año 2009. En caso de ser menor o igual la proyección, requiere señalar los posibles factores causantes en orden de importancia. Se considera la inseguridad pública por el incremento de la delincuencia. Se analiza la competencia, el posible microcrédito restringido y la percepción de una crisis económica. Indaga acerca del financiamiento del negocio de los últimos 2 años y las razones en caso de no haber accedido a créditos del sistema financiero.

La encuesta se realizó a través de entrevistas personalizadas en las que los encuestadores explicaron las preguntas y tomaron nota de las respuestas del entrevistado. El formato de encuesta se encuentra como anexo I de esta tesis.

2.4. Análisis de resultados.

2.4.1. Datos de identificación.

Gráfico 6. Obligaciones Tributarias

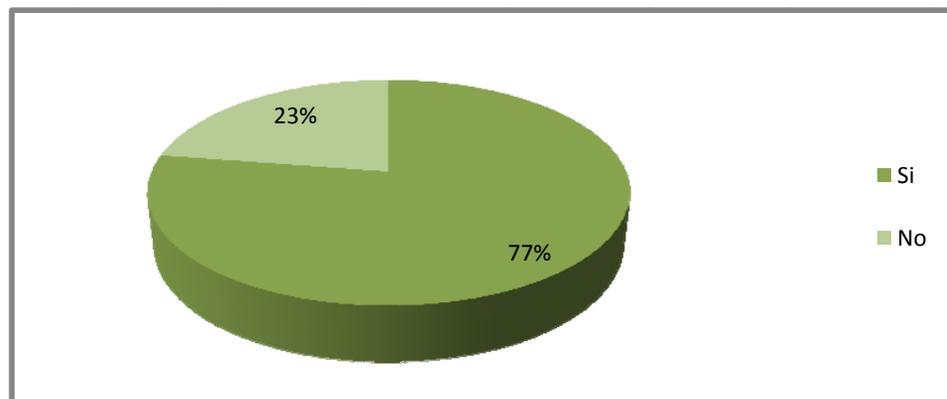


Fuente: Investigación directa

Elaborado: el autor

De las personas encuestadas, el 50% cuenta con el Registro Único de Contribuyentes (RUC). EL 26 % cuenta con el Régimen Impositivo Sectorial Ecuatoriano (RISE). El 24% restante no cuenta con ninguno de los anteriores. Se evidencia que se redujo la informalidad a partir de la alternativa del RISE.

Gráfico 7. ¿Tiene patente municipal y permiso del MSP para el funcionamiento del negocio?



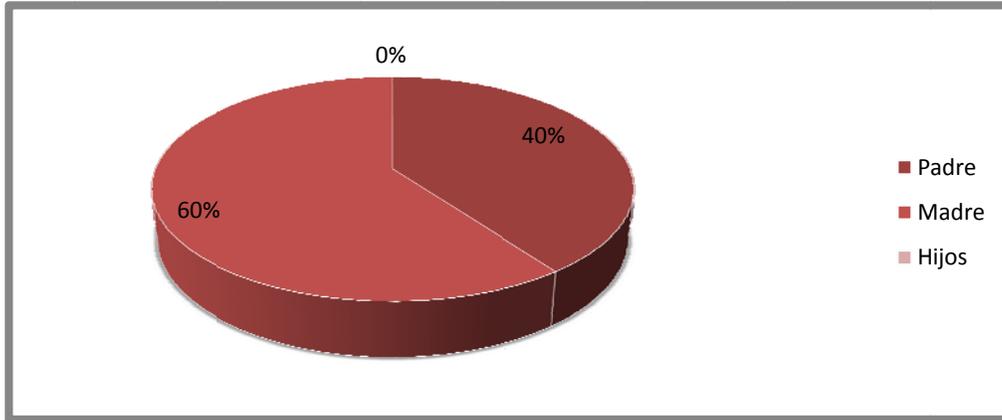
Fuente: Investigación directa

Elaborado: el autor

El 77% de los encuestados cuentan con los requisitos principales que exigen las disposiciones legales, mientras que un 23% no lo tiene. Porcentaje apreciable de informalidad.

2.4.2. Fortalezas

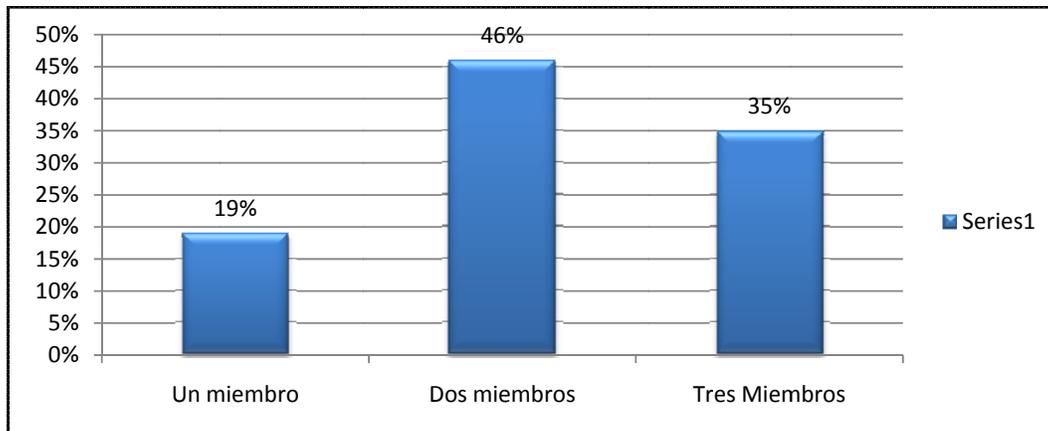
Gráfico 8. Indique la persona que administra el negocio y sus colaboradores.



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 60% de la administración la realizan las madres de familia y el 40% los padres de familia. Se evidencia el empoderamiento de las mujeres en estos negocios y por ende en el hogar por su permanencia en casa o cerca de ella. No se encontró hijos como administradores de los negocios.

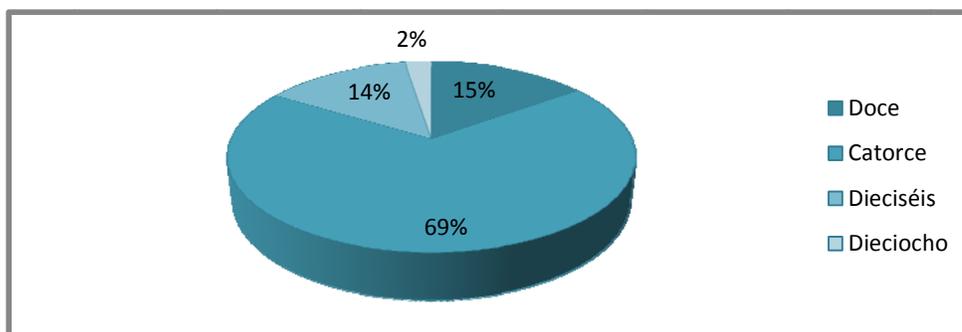
Gráfico 9. Colaboradores del negocio



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 81% de negocios son familiares y el 19% restante son unipersonales.

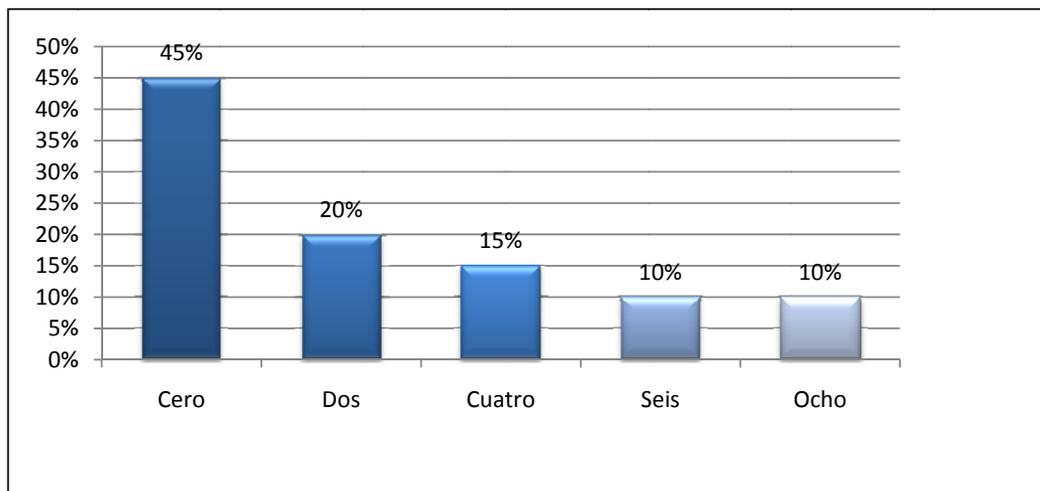
Gráfico 10. Indique el número de horas diarias de atención a los clientes en el negocio.



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 69% de los negocios atiende aproximadamente 14 horas al día, el 15% atiende 12 horas, el 14% atiende 16 horas, y un 2% atiende 18 horas. Se evidencia la fortaleza del negocio tipo familiar. Los miembros, en horarios alternos colaboran en la atención del negocio brindando un horario continuo a los clientes.

Gráfico 11. Indique el número aproximado de días en un mes que no se atiende en el negocio a los clientes.

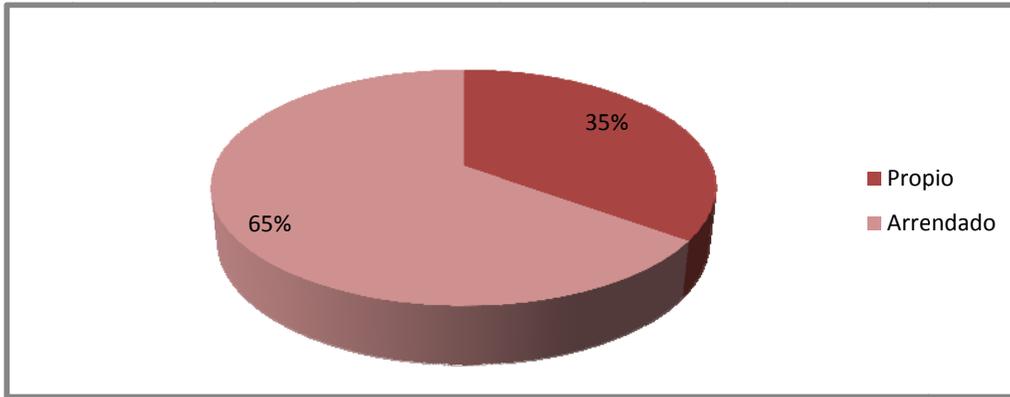


Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

Un 45% de los encuestados manifiesta atender a sus clientes todos los días del año, el 20% no los atiende aproximadamente 2 días cada mes, el 15% no atiende 4 días al mes.

El 10% no lo hace 6 días y el 10% no lo hace 8 días. El trabajo intensivo es una fortaleza de la empresa tipo familiar y del espíritu de trabajo de estos estratos sociales.

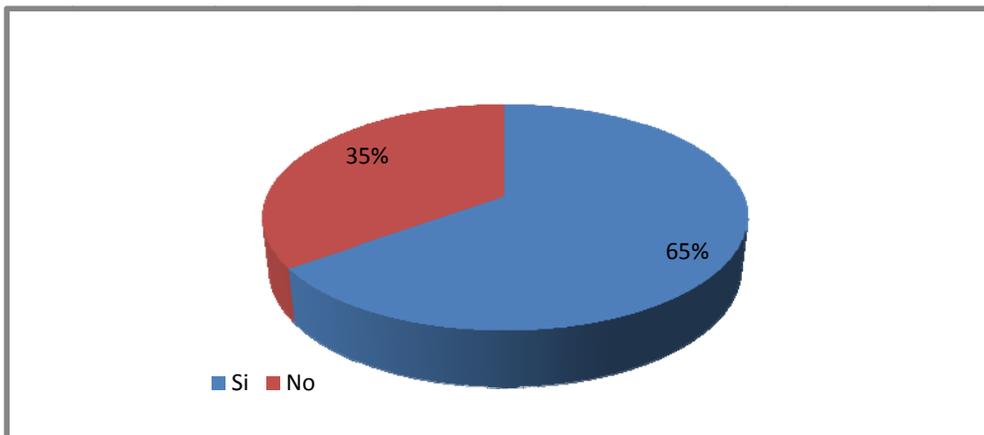
Gráfico 12. El local donde funciona su negocio es:



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 35% de los locales de los negocios son propios lo cual es una ventaja competitiva en cuanto a la reducción de gastos. El 65% de locales son arrendados.

Gráfico 13. ¿Considera que la ubicación de su negocio es estratégica?

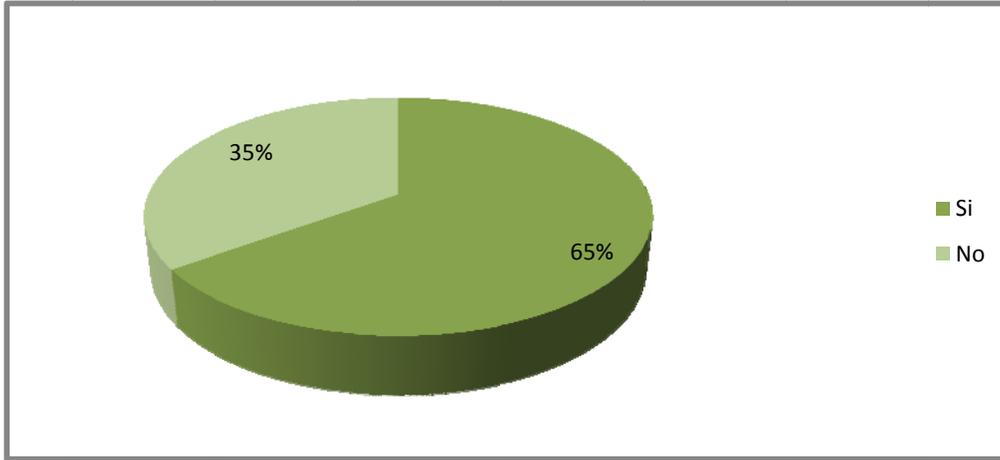


Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 65% de los locales tienen ubicaciones estratégicas mientras que el 35% están ubicados en zonas poco estratégicas a criterio de sus administradores.

2.4.3. Debilidades

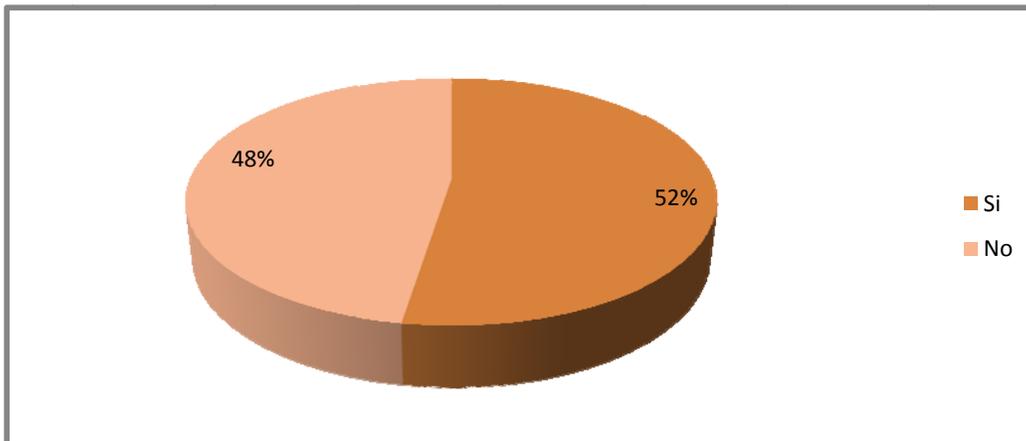
Gráfico 14. ¿Analizó el mercado antes de iniciar su negocio?



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 65% de los encuestados afirma que realizó un estudio de mercado. El 35% no realizó ningún tipo de estudio o lo hizo de una manera muy elemental.

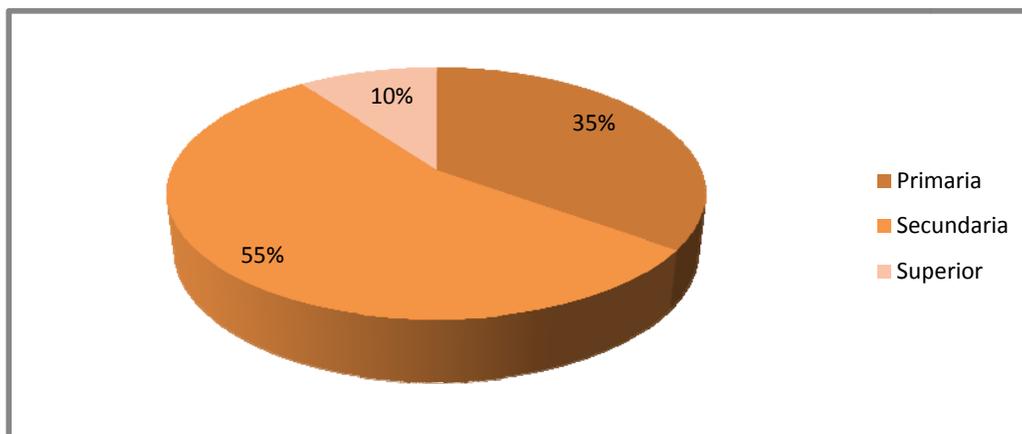
Gráfico # 15. ¿Hace cuentas mensuales de sus pérdidas y ganancias?



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 52% de los encuestados realiza un análisis de sus pérdidas y ganancias, mientras que el 48% se basa en un control superficial y no saben si ganan o pierden. Se evidencia la falta de capacitación administrativa.

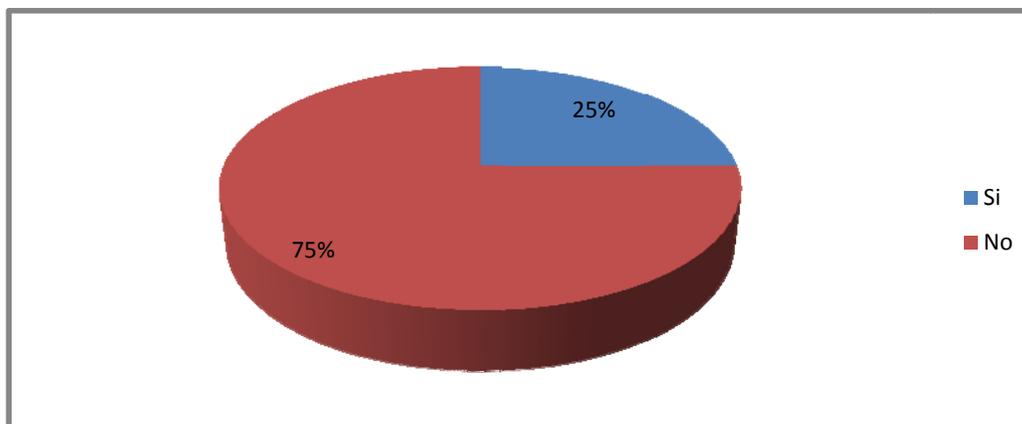
Gráfico 16. Nivel educativo del Administrador del local.



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 10% de los encuestados manifiesta tener nivel educativo superior. El 55% un nivel secundario. El 35% nivel primario. Estos datos se podrían corroborar una vez que se publiquen los resultados de las encuestas a ser realizadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). Resalta la necesidad de mejorar las políticas de Estado para impulsar los niveles de escolaridad en estos estratos sociales.

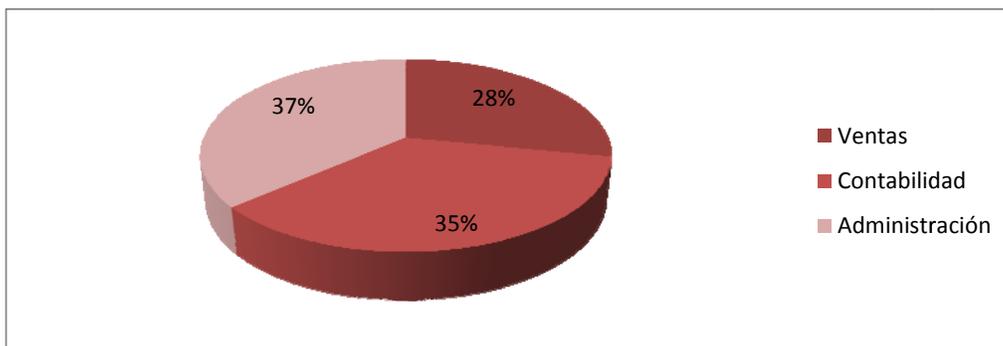
Gráfico 17. ¿Ha recibido capacitación formal en administración de pequeños negocios?



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 75% de los encuestados manifiesta que no ha recibido capacitación en administración de negocios, mientras que el 25% restante si los ha recibido.

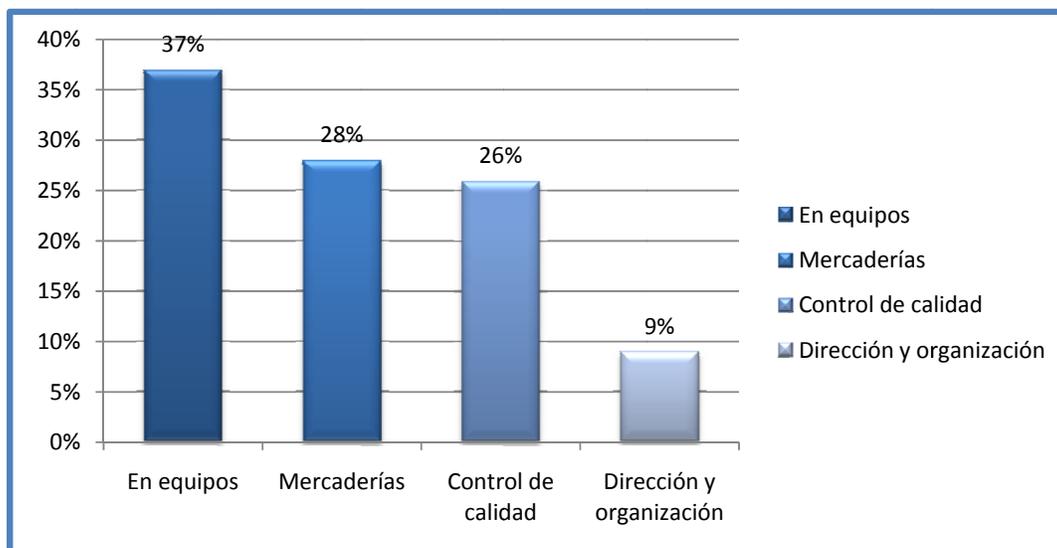
Gráfico 18. Señale en qué áreas necesita capacitación.



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 37% de los encuestados requiere una capacitación en administración, el 35% lo requiere en contabilidad, el 28% lo requiere en ventas. Se evidencia la falta de capacitación en administración en microempresas.

Gráfico 19. Innovación. Indique cual fue su innovación en los últimos 2 años:



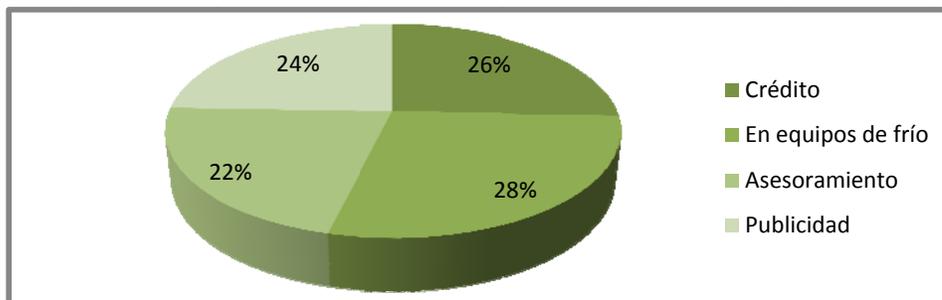
Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 37% de los encuestados ha innovado en equipos lo cual permite una mejor exhibición de la mercadería. El 28% lo ha hecho en mercadería lo cual les permite una

mayor oferta. El 26% lo ha hecho en el control de calidad lo cual garantiza un producto en buen estado. El 9% lo ha hecho en dirección y organización que daría como resultado una mejor administración.

2.4.4. Oportunidades

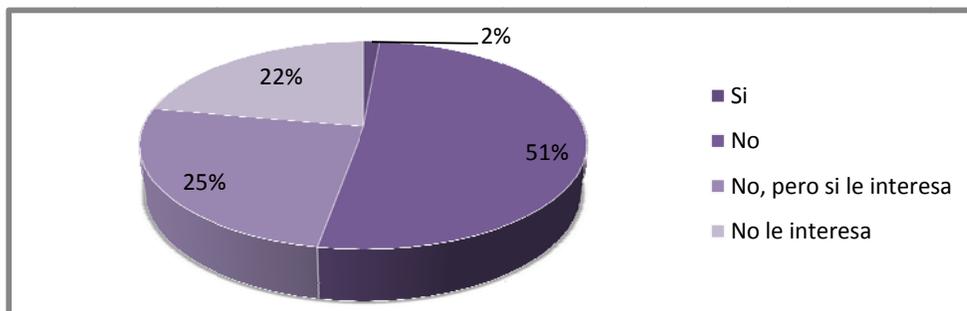
Gráfico 20. Integración Vertical. Indique los beneficios obtenidos de la integración vertical.



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 26% de los encuestados recibe créditos de sus proveedores, el 28% recibe equipos de frío en comodato, el 24% recibe publicidad y el 22% asesoramiento en ventas. Los negocios tienen integración formal o informal con sus proveedores, esto es, una ventaja competitiva que es aprovechada para el beneficio de las dos partes.

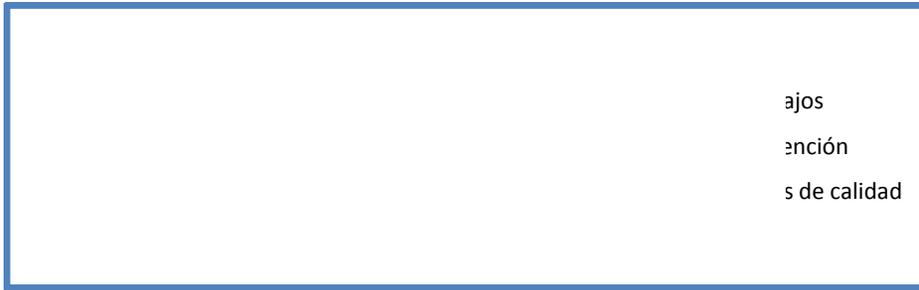
Gráfico 21. Asociatividad. Indique si usted ha participado en alguna modalidad de asociatividad formal o informal con propietarios de negocios semejantes, para conjuntamente comercializar productos, compartir recursos, etc.



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 51% de los encuestados no ha participado en la asociatividad, el 25% no ha participado pero tiene interés. Al 22% no le interesa y el 2% si ha participado. Resalta el celo entre colegas para asociarse y el desaprovechamiento de los beneficios que puede traer a sus negocios la asociatividad.

Gráfico 22. ¿Cómo conquista la lealtad de sus clientes?

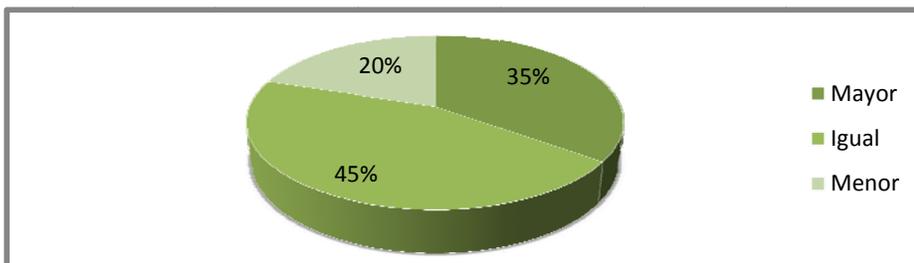


Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 85% de las personas ha logrado la lealtad de sus clientes mediante la buena atención, el 9% prefiere vender producto de buena calidad, el 6% prefiere vender productos de bajo precio.

2.4.5. Amenazas

Gráfico 23. Indique si la proyección de ventas para este año es mayor igual o menor respecto del año pasado.

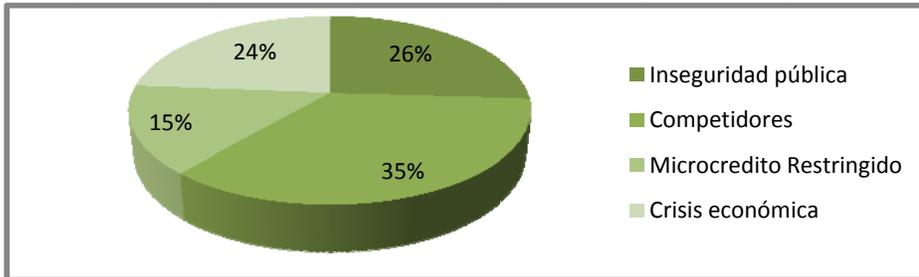


Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 45% percibe sus ventas iguales a las del año 2009. El 35% percibe un incremento de sus ventas. El 20% percibe una baja. La venta a la baja se da en los locales de la categoría cuatro, la proyección de mayor venta se da en los negocios de categoría uno.

Esto se corrobora con el gráfico 5 de la evolución de las compras que estos clientes han realizado en Distribuidora Argel en el primer semestre del año 2010.

Gráfico 24. En caso de ser la proyección de ventas para este año sea igual o menor respecto del año pasado, indique cuales son los factores para esta proyección. La importancia menor es la número 1 y la mayor es la número 5.

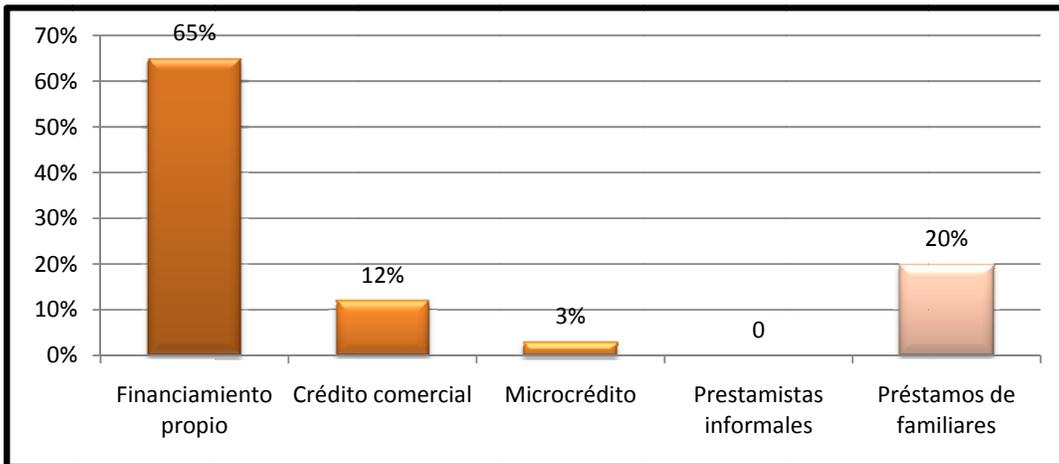


Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 35% atribuye la causa a los competidores. El 26% a la inseguridad pública. El 24% a la crisis económica. El 15% al microcrédito restringido. Es evidente la inseguridad pública pero también la falta de competitividad de los administradores de estos negocios. Endosan la proyección de ventas a la crisis económica mundial.

2.4.6. Financiamiento

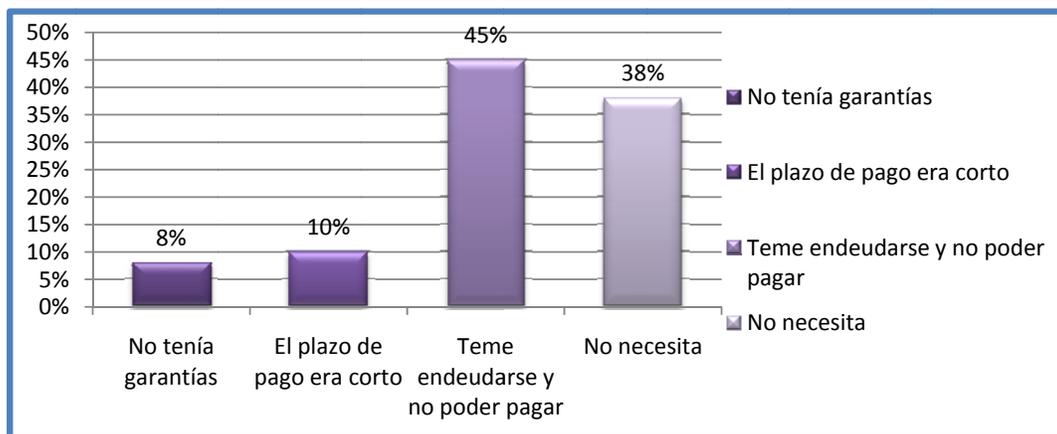
Gráfico 25. ¿De las siguientes fuentes de financiamiento, cuáles ha utilizado en los últimos años?



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 65% utiliza un financiamiento propio. El 20% se financia a través de créditos familiares, el 12% obtuvo crédito comercial y el 3% se financió con microcrédito. No se evidencia el microcrédito restringido supuesto en la hipótesis.

Gráfico 26. En circunstancias de no haber accedido a crédito del sistema financiero, Indique las razones:



Fuente: Investigación directa
Elaborado: el autor

El 45% teme endeudarse y no poder pagar. El 38% no lo necesita. Al 10% le ofrecieron un plazo de pago muy corto y el 8% no tenía garantías. Resalta todavía la desconfianza respecto del sistema financiero al temer endeudarse, desaprovechando esta herramienta financiera y restringiendo sus posibilidades de crecimiento en el negocio.

2.5. Análisis FODA de las microempresas de un canal de distribución de PRONACA en Quito.

Del análisis de la zona de estudio, del canal de comercialización y de los datos de las encuestas realizadas a administradores de estas microempresas, en el marco del presente estudio, se deducen los factores más preponderantes que servirán para elaborar los listados de los factores de la matriz FODA.

Fortalezas.

1. Microempresa familiar. Es una unidad productiva robusta y solidaria integrada bajo un liderazgo flexible. Es notorio el empoderamiento de la mujer en la familia

y en el negocio. Se da una atención personalizada, constante y dedicada con horarios de hasta 16 horas diarias en todos los días del mes.

2. Ubicación estratégica del local comercial.
3. Propiedad del local comercial. Es una ventaja competitiva que permite soslayar los costos del arriendo.
4. Equipamiento de equipos generadores de frío. Se garantiza la preservación e higiene de los alimentos.

Debilidades.

1. Baja planificación del emprendimiento
2. Deficiente administración. El manejo financiero es desorganizado y el control interno es deficiente.
3. Bajo nivel de escolaridad del personal administrativo.
4. Escasa capacitación del personal.

Oportunidades

1. Alianzas estratégicas con proveedores. Así se consigue el comodato de exhibidores, la concesión de crédito, el asesoramiento, promociones, publicidad, descuentos, etc.
2. Asociatividad entre tiendas de barrio. Esto permitirá negociar compras en conjunto, capacidad de negociación con los proveedores y políticas comunes frente a los clientes.
3. Aprovechamiento de ventas ocasionales por festividades u ocasiones especiales.
4. Conquista de la lealtad de los clientes.

Amenazas.

1. Inseguridad Pública. Consecuencia de la degeneración moral de la sociedad.
2. Competencia.
3. Microcrédito restringido para las microempresas más pequeñas.
4. Crisis económica. En la zona en estudio se percibe la tendencia a considerar la crisis económica mundial como una amenaza, principalmente por la disminución de las remesas que envían los migrantes, cuyo porcentaje es más alto en los sectores populares.

2.5.1. Matriz FODA

Cuadro 7. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1.- Microempresa familiar	1.- Alianzas estratégicas con proveedores
2.- Ubicación estratégica del local	2.- Asociatividad entre tiendas de barrio
3.- Propiedad del local comercial	3.- Conquista de la lealtad de los clientes
4.- Uso de equipos generadores de frío	4.- Aprovechar la oportunidades del mercado
Debilidades	Amenazas
1.- Deficiente emprendimiento	1.- Inseguridad pública
2.- Deficiente administración	2.- Competencia
3.- Bajo nivel de escolaridad del personal	3.- Crisis económica
4.- Escasa capacitación del personal	4.- Escaso acceso al microcrédito

2.5.2. Matriz MEFI

Cuadro 8. Matriz MEFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Microempresa Familiar	0,27	4	1,08
2. Ubicación estratégica del local	0,04	1	0,04
3.-Equipos de generación de frío	0,6	1	0,06
4.-Local Propio	0,1	2	0,20
Debilidades			0
1.- Deficiente emprendimiento	0,15	2	0,30
2.- Deficiente administración	0,28	4	1,12
3.- Bajo nivel de escolaridad	0,05	1	0,05
4.- Escasa capacitación	0,05	1	0,05
Total	1		2,90

2.5.3. Matriz MEFE

Cuadro 9. Matriz MEFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Integración vertical	0,26	4	1,04
2. Asociatividad	0,05	1	0,05
3.-Conquista de cliente	0,2	2	0,40
4.-Oportunidades del mercado	0,05	1	0,05
Amenazas			0
1.-Inseguridad pública	0,1	3	0,30
2.- Competencia	0,27	4	1,08
3.- Crisis económica	0,07	1	0,07
Total	1		2,99

En la matriz MEFI se observa que las fuerzas internas con un peso ponderado total de 1,38 son desfavorables a las microempresas, contra 1,52 de las debilidades.

En la matriz MEFE el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,54 y el de las amenazas es de 1,45 lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para las microempresas. El total ponderado de 2,99 indica que las microempresas están por arriba de la media respecto del esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

2.6. Sistema de Marco Lógico.

2.6.1. Identificación del proyecto.

Del análisis FODA se deduce que las fuerzas internas son desfavorables contra las debilidades. Su principal problema es la deficiente administración. Se determina como necesidad prioritaria la capacitación en administración de microempresas.

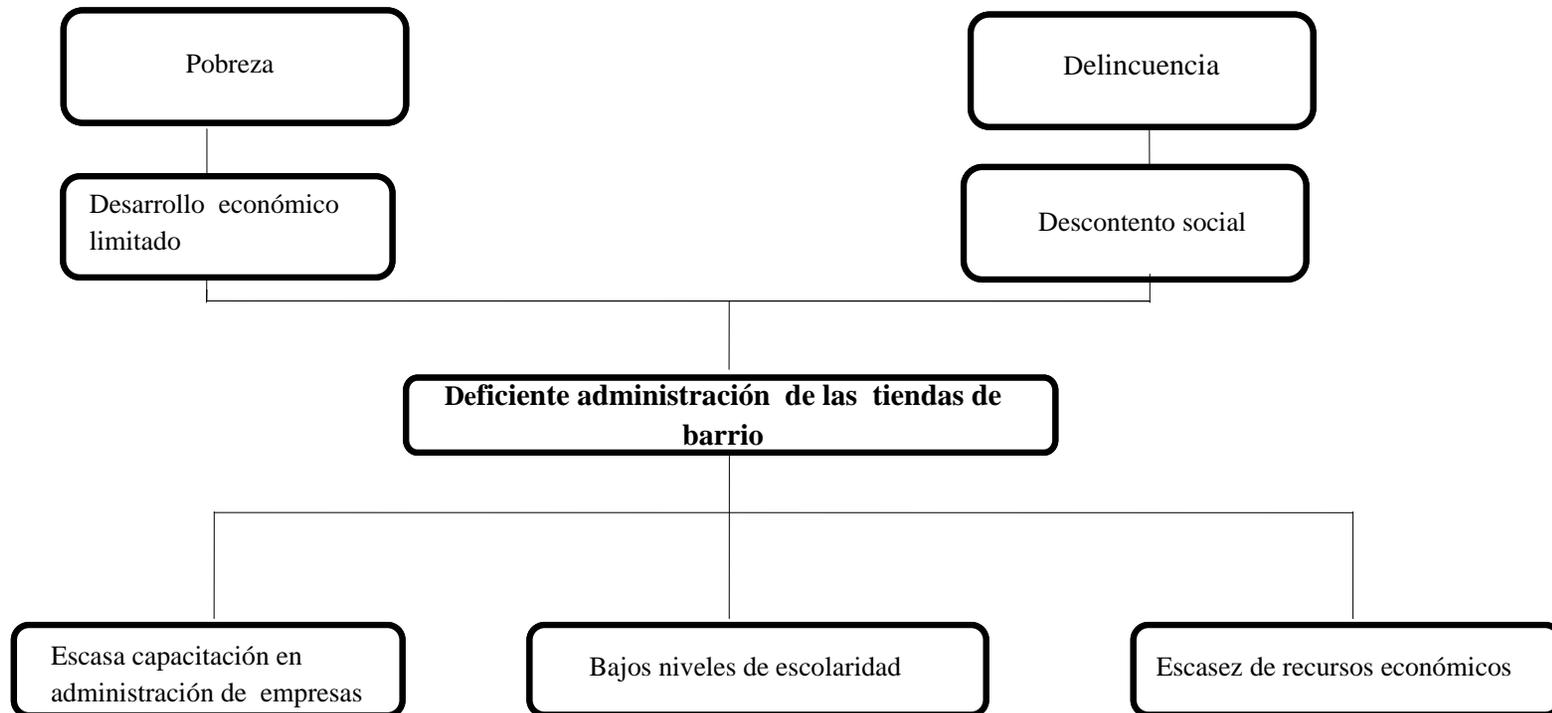
2.6.2. Análisis de involucrados.

Cuadro 10. Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Interés en una estrategia
Tiendas de barrio de un canal de distribución de la empresa Pronaca en el suroeste de Quito	Buena administración	Escasa capacitación en administración de empresas. Baja escolaridad. Escasez de recursos económicos	Autoeducación
Empresas proveedoras	Incremento de ventas	Escasa capacitación en administración de empresas. Baja escolaridad. Escasez de recursos económicos	Asesoramiento
Estado Ecuatoriano	Desarrollo económico	Escasa capacitación en administración de empresas. Baja escolaridad. Escasez de recursos económicos	A ser implementado por el Estado Ecuatoriano

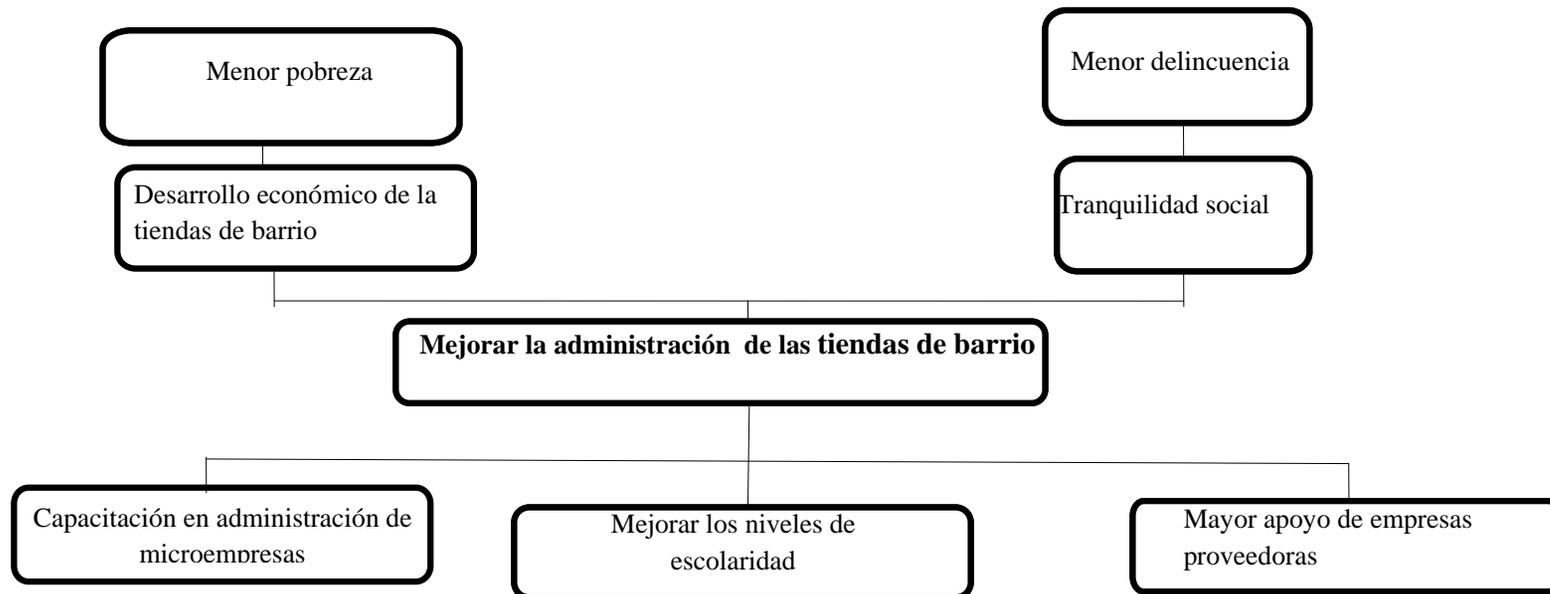
Resaltan los problemas percibidos en el conglomerado y los intereses de una posible estrategia por cada grupo para resolver los problemas percibidos.

Cuadro 11
2.6.3. **Árbol de problemas**



Cuadro 12

2.6.4. Árbol de objetivos



2.6.5. Análisis de alternativas

Las estrategias planteadas en el árbol de objetivos se convierten en alternativas. Se elimina el objetivo de mejorar la escolaridad por depender prioritariamente del Estado ecuatoriano y ser de un plazo largo. Se consideran dos alternativas: La alternativa 1 es impartir la capacitación en administración de empresas y la alternativa 2 es que las empresas proveedoras brinden un mayor asesoramiento.

2.6.5.1. Análisis cualitativo

Cuadro 13. Análisis cualitativo.

Cuadro 12			
Análisis cualitativo			
Criterios	Alternativa 1 Capacitación en administración de microempresas	Alternativa 2 Mayor asesoramiento de empresas proveedoras	Alternativa 3 combinación de alternativas 1 y 2
Costos	Alto	Bajo	Alto
Tiempo	Largo	Bajo	Largo
Viabilidad	Bajo	Alta	Alta
Concentración de beneficiarios	Bajo	Alto	Alto

Nota: Metodología de Camacho y Otros, fundación CIDEAL .Texto “el enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos”, España 2001.

2.6.5.2. Análisis cuantitativo

Cuadro 14. Análisis cuantitativo.

Análisis Cuantitativo							
Criterios	Coeficiente	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Capacitación en administración de microempresas		Mayor asesoramiento de empresas proveedoras		Combinación de alternativas 1 y 2	
Costos	5	4	20	1	5	5	25
Tiempo	2	2	4	2	4	2	4
Viabilidad de implementación	3	3	9	2	6	4	12
Concentración de beneficiarios	3	4	12	3	9	4	12
TOTAL			45		24		53

Nota: Metodología de Camacho y Otros, fundación CIDEAL .Texto “el enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos”, España 2001.

En el análisis cualitativo se utilizan los parámetros de alto, medio y bajo en atención al impacto de los criterios en las alternativas. En el análisis cuantitativo se asignan coeficientes del 2 a 5 de acuerdo a la importancia de los criterios,

El análisis de alternativas permite deducir la estrategia más viable para llegar al objetivo propuesto de desarrollo económico de las tiendas de barrio. La alternativa 1, de capacitación en administración de empresas es la que tiene mayor valoración y se le considera la necesidad fundamental de estas organizaciones. La alternativa 2 de mayor asesoramiento de empresas proveedoras es la segunda en valoración, pero subordinada a la primera. La alternativa 3 es la suma de las dos anteriores. Se toma la alternativa tres como estrategia de proyecto, esto es, la capacitación en administración de empresas y el asesoramiento.

Las soluciones iniciales parten de la autoeducación, del asesoramiento de las empresas proveedoras y en especial de las integradas verticalmente.

Distribuidora Argel, una pequeña empresa, concede mercadería a crédito a un porcentaje bajo de sus clientes. Los vendedores de esta empresa brindan asesoramiento en mercadotecnia y en principios elementales de margen de utilidad en los productos que comercializan. Pronaca mediante la revista “Mi Tienda” imparte asesoramiento básico en administración de microempresas y otros temas de interés para las tiendas de barrio.

2.6.6. Matriz de planificación

Cuadro 15. Matriz de Planificación.

Marco lógico sobre un grupo de tiendas de barrio del suroeste de Quito				
		Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin:	Mayor rentabilidad de las tiendas de barrio	Ascenso de categorías de estas tiendas. Incremento de activos	Encuestas y censo del año 2011 a ser realizado por Pronaca y la Distribuidora	Situación socioeconómica estable del País
Propósito:	Desarrollo sostenido de las tiendas de barrio	Incremento del 15% de ventas hasta el mes de junio del 2011	Datos estadísticos de ventas de Distribuidora Argel.	Situación socioeconómica estable del País
Resultados:	Capacitación al 10% de los administradores de las tiendas de barrio	Mejoramiento en la organización y control de estos negocios	Censo del 2011. Encuestas. Datos estadísticos de la Distribuidora	El Estado enfatice la capacitación de la microempresa.
		Responsables	Cronograma	Recursos
Actividades:	Asesoramiento de la Distribuidora Argel.	Vendedores de la Distribuidora Argel	Permanente	Distribuidora Argel
	Programas de capacitación por parte de Pronaca a los administradores de las tiendas de barrio	Pronaca	Primera fase en ejecución por medios escritos mensuales.	Pronaca
	Concesión de créditos	Distribuidora Argel	Enero a Marzo 2011	Distribuidora Argel

Las mayores acciones de capacitación y concesión de créditos están supeditadas a las planificaciones y acciones del Estado y de las instituciones privadas pertinentes, dados los recursos necesarios para el efecto.

CAPÍTULO III

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los objetivos y a la hipótesis planteada en esta investigación, se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones

3.1. Conclusiones

1. Las tiendas de barrio del sur oeste de Quito surgen como una manera de subsistencia y autoempleo frente a la pobreza en que viven gran parte de las familias de estos sectores poblacionales. El 81% de las tiendas de barrio funcionan como microempresas familiares y el 61 % están lideradas por madres de familia: estas fortalezas permiten al 69% de estos negocios atender a sus clientes hasta 14 horas diarias, y al 45% atender todos los días del año aprovechando las oportunidades de ventas que se presenten en el mercado.
2. La propiedad de 70% y el comodato del 30% de los equipos de frío de estos negocios denotan la fortaleza para expender productos preservados. Existe buen aprovechamiento del comodato que conceden las empresas proveedoras de productos que requieren congelación o refrigeración.
3. La propiedad del 35% de los locales comerciales y la ubicación estratégica son ventajas competitivas que permiten la atención en horarios extendidos y buenos niveles de ventas.
4. El 75% manifiesta no haber recibido ninguna capacitación en administración de negocios, siendo esta su principal debilidad reflejada en los emprendimientos, en la administración de los mismos y en su nivel de desarrollo económico.
5. Hay poca apertura hacia la asociatividad pues solo el 2% afirma que lo ha hecho. Al 25% le interesa participar y al 22% no le interesa. Resalta la desconfianza entre colegas y el desaprovechamiento de las ventajas de la asociatividad como una oportunidad de mercado. La cercanía geográfica les permitiría la implantación de alianzas estratégicas, para complementar y fortalecer sus ventajas competitivas como valor agregado para el grupo. Se fortalecería su poder de negociación frente a las empresas proveedoras.

6. La integración vertical es aprovechada para beneficio de las dos partes, pues para la venta de sus productos los proveedores conceden crédito al 26 % de los negocios, equipos de generación de frío en comodato al 28%, publicidad al 24% y asesoramiento en ventas al 22%. Se debe resaltar la vital importancia de las tiendas de barrio para el sistema de distribución intensivo de los productos fabricados por las grandes empresas.
7. El 45% manifiesta que la proyección de ventas para este año respecto del año anterior es semejante, el 35 % percibe un incremento de sus ventas, y el 20% afirma que las ventas serán menores que las del año anterior. El 35% de los administradores de estos locales endosan la causa a la competencia, el 26% a la inseguridad pública, el 24% a la crisis económica y el 15% al microcrédito restringido. Es evidente la preocupante inseguridad pública creciente, pero también la falta de competitividad de estos negocios por las debilidades expuestas.
8. El crédito ofrecido por las instituciones financieras no es parte de la estrategia de negocios del 45% de estos microempresarios. Temen aceptarlos y no poder honrar las deudas. El 20% prefiere recurrir a los préstamos familiares. El 12% tiene créditos comerciales y solo el 3% tiene microcréditos. Manifiestan no utilizar los créditos de los prestamistas informales pero lo cierto es que estos proliferan en el sector.

3.2. Recomendaciones

1. Las tiendas de barrio y las empresas proveedoras de mercadería, deben aprovechar la integración vertical como una relación de ventaja competitiva beneficiosa para las dos partes.
2. Las empresas proveedoras deben incrementar el asesoramiento y la difusión por medios escritos de las normas para una administración básica. Debido a los altos costos de la capacitación, es principalmente el Estado quien debe satisfacer esta necesidad de las microempresas, a través de instituciones como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), los ministerios involucrados, el Banco Nacional de Fomento, La Corporación Financiera Nacional, los municipios, las cámaras de los diferentes gremios, etc. Los capacitadores deben acudir hacia los

conglomerados, barrios o sectores donde sea más apremiante esa necesidad evidenciada.

3. La capacitación es necesaria además en materia crediticia antes de la concesión de los créditos, para que los solicitantes puedan definir el monto necesario, plazos y costos financieros. Se debe propiciar el aprovechamiento de estas herramientas financieras principalmente por parte de los negocios de pocos ingresos, implementando líneas de crédito acorde con sus realidades.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estadounidense para el Desarrollo Institucional (USAID) en Ecuador, bajo el proyecto Fortalecimiento de Acceso a las Microfinanzas y Reformas Macroeconómicas (SALTO) (2004). *Encuesta Nacional de Microempresas en Ecuador (ENAME)*. Quito.

Alarcón, Cesar (2001). *Al futuro con la Microempresa*. Quito: Editorial Raíces.

Ameconi, Oscar (2004). *Microempresas en acción*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor SA.

Anzola, Olga Lucia y Myriam Puentes (2007). *Determinantes de Acciones Gerenciales en Microempresas y PYMES*. Colombia: Publicaciones Universidad Externado de Colombia.

Areiza, Carlos (2006). *Presente y futuro del canal tradicional de la ciudad de Cali*. Colombia: ICESI.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2002). *Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento*. Washington D.C.

Barrera, Yesid, Miguel Castiglia, Dirk Kruijt (1992). *Informatización y pobreza*. Costa Rica: FLACSO.

Bohlander, George, Snell Scott, Arthur Sherman (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thompson Learning.

Bornstein, David (1996). *El precio de un sueño, la aventura de Muhammad Yunus y el Grameen Bank*. Nueva York: Simón & Schuster Inc.

Burgwal, Gerrit y Cuellar Juan (1999). *Marco Lógico*. Quito: Ediciones Abya Yala.

Camacho, Hugo, Luis Camara, Rafael Cascante, Héctor Sainz (2001). *“El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos”*. España: CIDEAL

Clement y Pool (1999). *Economía enfoque América Latina*. México: Interamericana Editores S.A.

Cleri, Carlos (2007). *El libro de las MIPYMES*. Argentina: Ediciones Granica.

Collins, Jim (2004). *Empresas que sobresalen*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

De Soto, Hernando (1987). *El Otro Sendero*. Bogotá: Ed. Printer Colombiana

Dess, Gregory y George Lumpking (2003). *Dirección Estratégica*. Colombia: McGRAW Hill.

Esacademic (2011). *Mapa de Quito*. Documento electrónico en: www.esacademic.com/eswiki/77.jpg

GeoManagement (2005), *Caracterización Geodemográfica Socioeconómica de la Población de Quito*. Documento electrónico en: www.geomanagement.ec

Iglesias, Enrique (1992). *Reflexiones sobre el Desarrollo Económico*. BID. Colombia

Irigoyen, Horacio (2005). *La empresa de familia en América Latina. PYMES*. Argentina: Macchi Grupo Editor SA.

Jácome, Hugo, Emilia Ferraro, Jeannette Sánchez (2004). *Microfinanzas en la economía ecuatoriana, una alternativa para el desarrollo*. Ecuador: FLACSO.

Klein, Emilio (1990). *Lecciones sobre crédito al sector informal*. Colombia: PREALC

Koontz, Harold, Heinz Weihrich, Mark Cannice, Carlos Ruiz Díaz (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Colombia: McGraw-Hill.

Martinez, Luciano y Lusa North (2010). *Vamos dando la vuelta*. Ecuador: FLACSO.

Ministerio de Industrias y Competitividad (2008). *Encuesta Nacional a MIPYMES de la Industria Manufacturera Ecuatoriana*. Quito: MIPRO – FENAPI.

Mintzberg, Henry (2002). *La Teoría de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Observatorio de Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Quito. (2010). *Informe del primer semestre del 2010*. Quito. DMQ

Pérez, Juan Pablo, Maribel Carrera, Rafael Del Cid (2002). *Encadenamientos globales y pequeña empresa en Centroamérica*. Costa Rica: FLACSO.

Ponce, Humberto (2007). *La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México: Universidad Veracruzana, CNEIP.

Porter, Michael (2003). *Ser competitivo*. Argentina: Ediciones Deusto.

Portes, Alejandro (1995). *En torno a la informalidad, ensayo sobre teoría y medición de la economía no regulada*. México: FLACSO.

Robbins, Stephen y Mary Coulter (2005). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, Stephen y David Decenzo (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.

Sun, Tzu (2000). *El arte de la guerra*. España: Ediciones Granica.

Schneider, Ben. (2007). *Resiliencia*. Colombia: Editorial Norma. S.A

Terry, George y Franklin Stephen (2007). *Principios de Administración*. Argentina: Editorial Continental.

Tirole, Jean (1990), *La Teoría de la organización industrial*. Barcelona: Ariel Economía.

Yunus, Muhammad (2005), *El banquero de los pobres*. Argentina: Paidós.

ANEXOS

2.3. Indique el número aproximado de días en un mes que no se atiende en el negocio a los clientes:

0 2 4 6 8

2.4. El local donde funciona su negocio es: Propio Arrendado

2.5. Indique la propiedad de los equipos de generación de frío de su negocio: Propio En comodato

2.6. ¿Considera que la ubicación del local de su negocio es estratégica? SI NO

3. Debilidades

3.1. ¿Analizó el mercado antes de iniciar su negocio? SI NO

3.2. ¿Hace cuentas mensuales de sus pérdidas y ganancias? SI NO

3.3. ¿Separa las finanzas de su negocio de las del hogar? SI NO

3.4. Nivel educativo del propietario: Primaria Secundaria Superior

3.5. ¿Ha recibido capacitación formal en administración de pequeños negocios? SI NO

3.6. Señale en qué áreas necesita capacitación:

Ventas SI NO Contabilidad SI NO Administración SI NO

3.7. Innovación. Indique cual fue su innovación en los últimos 2 años:

En equipos Mercaderías Control de Calidad Dirección y Organización

3.8. Indique los factores que dificultan los procesos de innovación en su negocio:

Costos de equipos, maquinaria y tecnología Poco acceso al crédito de instituciones financieras

4. Oportunidades

4.1. Integración vertical. Indique los beneficios obtenidos de la integración vertical con empresas proveedores

Crédito Equipos de frío Asesoramiento Publicidad

4.2. Asociatividad. Indique si usted ha participado en alguna modalidad de integración formal o informal con propietarios de negocios semejantes para conjuntamente comercializar productos, compartir recursos, etc.

SI NO No pero si le interesa. No le interesa

4.3. Le interesa asociatividad para: Compras Ventas Compartir recursos

4.4. ¿Cómo conquista la lealtad de los clientes? : Precios bajos Buena atención Productos de calidad

4.7. ¿Aprovecha las oportunidades de venta por festividades u ocasiones especiales? SI NO

5. Amenazas

5.1. Indique si la proyección de ventas para este año respecto del año pasado es: mayor igual menor

5.2. En caso de ser la proyección de ventas para este año igual o menor respecto del año pasado, indique cuales son los factores para esta proyección. La importancia menor es la número 1 y la mayor es la número 5.

Factores	Importancia				
	1	2	3	4	5
Inseguridad pública	<input type="checkbox"/>				
Competidores	<input type="checkbox"/>				
Microcrédito restringido	<input type="checkbox"/>				
Crisis Económica	<input type="checkbox"/>				

5.3. ¿De las siguientes fuentes de financiamiento, cuáles utilizó para operar su negocio en los últimos 2 años?

Financiamiento propio Crédito comercial Microcrédito Prestamistas informales

Prestamos de familiares

5.4. En circunstancias de no haber accedido a crédito del sistema financiero, indique las razones escogiendo de las siguientes:

No tenía garantías El plazo de pago era corto Teme endeudarse y no poder pagar

No necesita