



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Análisis del impacto comercial que ha generado el Manual de Buenas Prácticas comerciales para supermercados y proveedores en las MIPYMES: Caso de estudio de la empresa “A”

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

LILIANA CAROLINA GUSQUI CAUJA

Bajo la dirección de:

FRANCISCO BOLAÑOS BURGOS

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Noviembre de 2016

Análisis del impacto comercial que ha generado el Manual de Buenas Prácticas comerciales para supermercados y proveedores en las MIPYMES: Caso de estudio de la empresa "A"

Analysis of the commercial impact generated by the Manual of Good Practices for supermarkets and suppliers in MSMEs: Case study of company "A"

LILIANA CAROLINA GUSQUI CAUJA¹
FRANCISCO BOLAÑOS BURGOS²

Resumen

Existe un crecimiento importante del número de empresas y de ventas en el país, el mismo que puede tener un impacto positivo en la economía si se practica lo que acontece el Manual Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de Supermercados y/o similares y sus proveedores. En el presente trabajo se pretende demostrar el impacto comercial que ha generado la reforma expuesta por el Superintendente de Control del Poder de Mercado enfocándose en productos o servicios por actores de la Economía Popular y Solidaria, artesanos, así como de la micro y pequeña empresa legalmente constituida, se tomará como caso de estudio la micro-empresa "A" ubicada en la ciudad de Quito.

Se analiza y se da a conocer los beneficios que expone el manual. En el caso de estudio analizado se demuestra que las ventas aumentaron en un 283% respecto al año 2014.

Palabras clave:

MIPYMES, reforma, Manual de Buenas Prácticas Comerciales

Abstract

There is a significant growth in the number of companies and sales in the country, which can have a positive impact on the economy if the Good Practices Manual for the Supermarket and / or similar sector and its suppliers is practiced. This paper aims to demonstrate the commercial impact that has generated the reform exposed by the Superintendent of Control of Market Power focusing on products or services by actors of the Popular and Solidarity Economy, artisans, as well as the micro and small business legally Constituted, will be taken as case study the micro-enterprise "A" located in the city of Quito.

The benefits of the manual are discussed and disclosed. In the case study analyzed shows that sales increased by 283% compared to the year 2014.

Key words

SME reform Better Business Manual

¹ Ing. Comercial Liliana Carolina Gusqui Cauja, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. lgusqui@uees.edu.ec.

² Director de Maestría. Francisco Bolaños Burgos. Universidad Espíritu Santo. Ecuador. fcobolanos@uees.edu.ec

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial en las últimas décadas, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han tenido un papel predominante en el desarrollo de las naciones. A pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto a las grandes compañías, su protagonismo tiene gran importancia en la economía de los países de América Latina por el alto grado de absorción de mano de obra (Gómez, 2009).

Según la (Corporación de Desarrollo Empresarial [CESDE] (2011) las MIPYMES son en el contexto actual de la economía mundial, una de las mejores herramientas que se tiene contra la pobreza y el desempleo, estas se originan ante la necesidad de las familias de tener un medio de subsistencia independiente; es así que personas emprendedoras crean su propio negocio buscando el bienestar económico y creando puestos de trabajo. Además, la CESDE indica que las MIPYMES desde algún tiempo, han sido generadoras de oferta de bienes y servicios en el mercado interno, pero de acuerdo a las últimas experiencias, se están insertando en la producción de bienes con mayor valor agregado participando activamente en el mercado internacional, en especial en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

La estructura empresarial del Ecuador está compuesta en gran mayoría por MIPYMES, por lo que la creación de ventajas competitivas, a diferencia de las grandes empresas, se encontraba limitada por la poca capacidad económica y tecnológica que éstas tienen para desarrollarse. Para fortalecerlas se requiere de la capacidad empresarial (iniciativa), de la incorporación de nuevas tecnologías (capacitación), y fundamentalmente del financiamiento (crédito). Estas son las variables más importantes para un microempresario. (CESDE, 2011)

Según Barrera (2001) la intervención y evolución de las MIPYMES en el comercio internacional es muy escasa. No se dispone de estadísticas históricas e información actualizada que permitan sacar conclusiones precisas sobre su participación real. Esto se debe al poco conocimiento de los procesos de exportación, falta de información sobre mercados internacionales, insuficiente capital de trabajo, ausencia de tecnología y deficiente control de calidad.

Mientras que, Cisneros (2014), director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi) indica que, en los últimos 30 años, las MIPYMES han atravesado tres etapas, entre 1984 y 1994 se dio un crecimiento sostenido, a partir de 1995 empezó una contracción, que se prolongó hasta el 2005. Exterioriza que esto ocurrió por la crisis financiera que abarcó la actividad económica. Y desde el 2006 a la fecha se registra un repunte interesante, con crecimiento sostenido.

Según la (Federación Ecuatoriana de Exportadores [FEDEXPOR], 2015), representante del sector exportador privado y un referente de la internacionalización de las empresas, señala en un informe que entre el 2004 y el 2012, el número de las MIPYMES exportadoras pasó de 676 a casi 2000. (Lideres, 2014)

Los mercados financieros en el Ecuador no siempre logran asignar recursos con una máxima eficiencia social, ya que a menudo se presentan externalidades negativas o fallas de mercado principalmente en relación con los negocios pequeños y con las actividades empresariales emergentes (Granda, 2012). Las principales restricciones que enfrentan las MIPYMES para conseguir recursos están relacionadas con la asimetría en la información, lo que propicia una percepción de mayor riesgo crediticio, la solicitud de mayores garantías y costos de transacción más altos (Ferraro, 2011).

Las políticas de apoyo del Gobierno permiten que las MIPYMES aumenten su productividad y por ende puedan convertirse

en grandes empresas, debido a que dan conocer sus productos en las ferias y ruedas de negocio que se realizan en diferentes ciudades del país. (Jaramillo, 2012).

El objetivo del presente trabajo es evidenciar los beneficios en término de aumento de ventas que pueden tener las MYPIMES en Ecuador aplicando el Manual de Buenas Prácticas Comerciales tomando como caso de estudio a la empresa “A”.

II. MARCO TEÓRICO

A. MIPYMES

El acrónimo “MIPYMES” agrupa tanto a micro, pequeñas y medianas empresas. La complejidad conceptual es general. En tal sentido se han establecido diversos criterios y enfoques orientados a lograr una idónea conceptualización, tales como tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas o capacidad de empleo. (Hillary, 2000; Ayyagari, Beckt y Demirguc-Kunt, 2007; García, Martínez y Aragón, 2009). Mientras que, para Dini Para Dini, Ferraro y Gasaly (2007) disponer de una definición unificada, podrá permitir que la capacidad de permanecer en el mercado dependa de sus recursos internos y externos entre las empresas en las que interactúan.

En Colombia según Triana (2012) las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes con una alta predominancia en el mercado del comercio. En el Ecuador según (Servicio Rentas Internas [SRI], 2013) las PYMES son el conjunto de pequeñas empresas que, de acuerdo al volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas

Clasificación de las MIPYMES

El tamaño de la empresa según la clasificación emitida por la (Comunidad Andina de Naciones [CAN], 2008) pertenece a la estratificación que se dará a cada empresa

de acuerdo al volumen de venta anual y el número de personas ocupadas. (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño

VARIABLES	Micro-Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	1-9	10-49	50-199	>200
Valor bruto de las ventas anuales	<100,000	100,001-1'000,000	1'000,001 - 5'000,000	>5'000,000
Montos activos	Hasta \$100,000	De \$100,001 hasta \$750,000	Desde \$750.001 hasta \$3'999,999	>4'000,000

Fuente: Tomado de (CAN, 2008)

En el contexto internacional, algunos países utilizan el número de empleados y el monto de activos para medir su tamaño, otros incluyen volumen de ventas (ver tabla 2)

Tabla 2.

Clasificación de MIPYMES – PAÍSES

Países	Monto de activos	Ventas	N. de empleados
Argentina		X	
Ecuador	X	X	X
Chile		X	X
Guatemala	X	X	X
Europa		X	X
India		X	
Japón		X	X
Uruguay	X	X	X

Fuente: Tomado de (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2008)

En la actualidad, según el Censo realizado por el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2013) en el Ecuador existe un crecimiento significativo en las MPYMES siendo el sector más importante de la economía ecuatoriana, de las cuales el 90,31% son microempresas, el 7,63% son pequeñas, el

1,58% son medianas empresas y el 0,48% son grandes, con una cobertura de 810.272 empresas.

Las MIPYMES según su actividad económica, tienen mayor concentración en la actividad de comercio con un 54%, demostrando que un poco más de la mitad de las empresas del Ecuador se dedican al comercio, seguido por las industrias manufactureras, en la cual tres de cada cuatro empleos son generados por pequeñas y medianas empresas. Esto nos indica que, a escala nacional, el 75% de las plazas laborales son generadas por este sector. (INEC, 2013)

Limitantes

En general cualquier empresa, especialmente las MIPYMES, se enfrentan a muchas limitantes para que puedan concretar una visión de ser empresas sólidas y competitivas en el mercado nacional e internacional. (ver Figura 1)

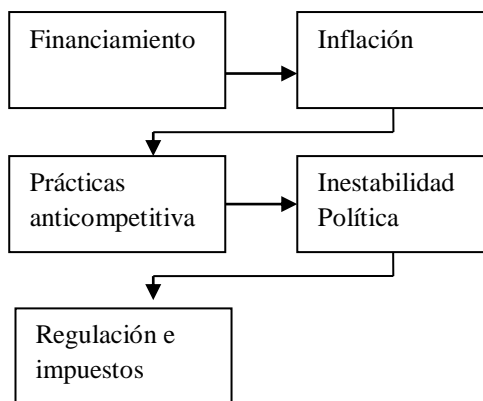


Figura 1. Limitantes para las MIPYMES.

Principales barreras que enfrentan mercados nacionales e internacionales. Adaptado de (M. Cohen, G. Baralla, 2012)

De acuerdo con el (Banco Interamericano de Desarrollo [IADB], 1995), existen cuatro tipos de limitantes que inhiben el desarrollo y evolución de las MIPYMES, entre ellas se encuentra las de insumos, comerciales, regulatorias y administrativas.

Las MIPYMES se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, escaso desarrollo tecnológico, baja división de trabajo, pequeño capital, baja productividad e

ingreso, reducida capacidad de ahorro y limitado acceso a los servicios financieros y no financieros existentes (JS. Ortiz, 2010)

B. Asociatividad empresarial

La asociatividad empresarial es un concepto que ha sido objeto de mucho interés en la teoría económica, especialmente a partir del trabajo de Michael Porter y su obra titulada: “Diamante de competitividad”, que ha sido ampliamente aplicado en la práctica por importantes sectores empresariales de América Latina, como es el caso de las maquilas electrónicas en México donde se desarrolló el concepto de cluster. (Carrillo y Hualde, 2002). Esto puede explicarse porque la competencia está basada en la explotación de los factores de producción, como recursos naturales y mano de obra barata, por lo que el capital social es muy débil, sin embargo, la globalización ha influenciado para que las empresas comprendan que sólo con base a la innovación y generación de valor es que se puede generar una competencia eficiente a nivel nacional, regional y mundial. Esto crea condiciones para la asociatividad empresarial (Hernández y Dávila, 2003)

C. Políticas Públicas

Todo trabajo de un gobierno es una política pública. Las políticas se manifiestan a través de los programas, estrategias, y decisiones del Gobierno. Las acciones de un gobierno tienen un efecto en la sociedad y por ello, para su diseño e implementación se debe llevar a cabo un análisis costo-beneficio que considere los efectos potenciales de una intervención pública. (Saracho, 2009)

Esto significa que el apoyo hacia las MIPYMES debe dedicarse a acciones que subsanen sus limitaciones de crecimiento. Los programas deben tener como objetivo resolver las fallas de mercado que obstaculizan su desarrollo/crecimiento, proveer un beneficio público como resultado (A. Saracho., C. Gutiérrez., 2009) (Ver Tabla 3)

Tabla 3.

Programas de apoyo a las MIPYMES

Estructura Institucional	Funciones
Ministerio de Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad	Seguimiento presupuestario y alcance del proyecto
Ministerio de Industria y Productividad	Ejecutar, coordinar, planificar la capacitación, comunicación, aplicación de incentivo.
Ministerio de Salud Pública	Entidad encargada de otorgar permisos de funcionamiento, registros sanitarios
PROECUADOR	Articulación para identificación de ferias o acciones a realizarse con MIPYMES con potencial de internacionalización.

El trabajo realizado por la Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías (2013), en años anteriores, permitió conocer que la ayuda hasta el 2009 ha llegado a 1926 MIPYMES (ver Figura 2), para el año 2012 y luego de la ejecución de los programas se ha incrementado a 167 proyectos financiados, así como procesos de apoyo a 4 consorcios con cerca de 15 organizaciones productivas incluidas, además 40 proyectos en programas de exportación, 4 empresas con apoyo a gestión productiva y más de 109 empresas asistidas en Registro Sanitario y 1200 capacitadas en proceso de capacitación con la misma finalidad. (Ver figura 2)

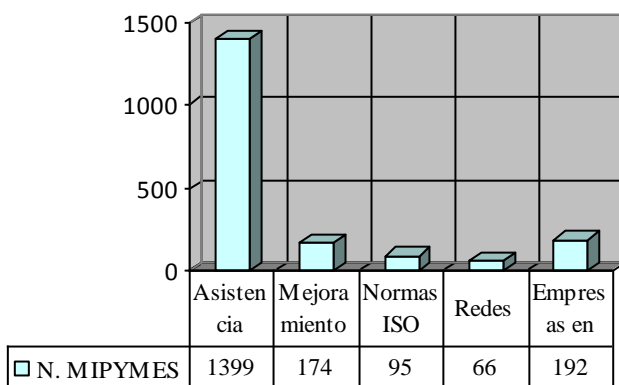


Figura 2. Áreas de apoyo a las MIPYMES
Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción (2009)

Actualmente la gestión a nivel de la Comunidad Andina, la Unión Europea, el Continente Latinoamericano en general, trata de potenciar el aceleramiento de los procesos de desarrollo de estas unidades productivas, mediante capacitación, tecnologías y mercados, a fin de generar competitividad y facilidades para internacionalización de las MIPYMES incluso desde su origen. (Subsecretaría de Mipymes y Artesanías, 2013)

D. Manual de Buenas Prácticas Comerciales para Supermercados.

De los proyectos de Manuales de Buenas Prácticas publicados por La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, el único que llegó a aprobarse, fue el “Manual de Buenas Prácticas y o similares y sus proveedores” (en adelante MBPC), el mismo que entro en vigencia el 1 de noviembre del 2014.

Al poco tiempo de entrar en vigencia, tras verificarse algunas falencias y escucharse algunas observaciones según el boletín de prensa de la Superintendencia se lo reformó mediante resolución SCPM-DS-2014-075, publicada en el Registro oficial en fecha 30 de diciembre del 2014. (Superintendencia de Control de Poder de Mercado [SCPM], 2014).

Objetivo

Entre los principales objetivos de manual se establece lo siguiente:

- Contribuir la calidad y el justo precio de los productos que beneficie al consumidor.
- Desarrollar y permitir una competencia legítima entre los operadores de mercado.
- Prevenir efectos de exclusión y barreras de mercado.
- Participación de los actores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, así como de la micro y pequeña empresa en las relaciones comerciales de los operadores.

- e) -Cumplimiento de los estándares técnicos con las entidades correspondientes.

Estructura

El MBPC está compuesto por 30 artículos, los cuales detallan los aspectos que se debe cumplir en las relaciones comerciales entre proveedores y supermercados y o similares. Nuestro trabajo de investigación se enfocará en los artículos 9, 15,16, 21,27 y 29, (ver tabla 4)

Tabla 4.

Artículos del Manual de Buenas Prácticas Comerciales.

Artículos	Tema	Descripción
9	Formalidad de los contratos	Acuerdo entre proveedores y supermercados, deben tener relaciones comerciales justas
15	Plazo a pago proveedores	Microempresas, EPS y Artesanos hasta 15 días
16	Notas de devolución, descuentos o débitos	Incumplimiento de normas y contratos
29	Accesos a las perchas de los actores de la Economía Popular y Solidaria y MIPYMES	Incorporar productos de EPS y Mipymes
27	El no cobro de arriendos por exhibición en grandes perchas	Exhibición en las góndolas o estanterías de las cadenas.

METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en este trabajo de investigación será un análisis comparativo basado en el crecimiento obtenido por una micro-empresa siendo proveedor de una de las grandes cadenas de Guayaquil, cuyos resultados se pueden aplicar en otras MIPYMES Se recolectó información de la microempresa A, donde se describe los problema y limitaciones que tenía al momento de trabajar con un supermercado. Se

analizaron temas de capacidad de producción, y financiamiento inicial.

El siguiente paso fue recolectar información de los beneficios obtenidos al ser proveedor directo de un supermercado. Se realizaron comparaciones a nivel de ventas y presencia en los locales lo que es vital para una pequeña empresa. Además se toma como muestra dos Mipymes de diferentes sectores del país que también han sido beneficiadas por el Manual de Buenas Prácticas Comerciales.

Para lograr entender los beneficios que tiene el MBPC en una MIPYME se detallará los requisitos que deben cumplir para mostrar sus productos en los supermercados y tiendas de conveniencia.

Una vez recolectada la información antes mencionada, se expone de manera cuantitativa los beneficios financieros que obtuvo la empresa.

III. DESARROLLO

A. Situación inicial

La micro-empresa A inició sus operaciones en el 2010 en la ciudad de Quito, que se dedica a la elaboración de paletas de caramelos elaboradas artesanalmente. Comenzó a elaborar los productos desde la cocina de la casa, en un espacio de 8 m², en el mismo que elaboraban cinco paletas por hora. En sus inicios la empresa contaba con 3 empleados, siendo sus principales clientes sus familiares más cercanos, los dulces se venden para fiestas infantiles y eventos institucionales en Quito.

B. Problemas y Limitaciones

En el 2011, después de haber tenido una gran acogida por las ferias y concursos realizados, uno de estos, el de emprendimiento (SIEMBRA FUTURO) de Cervecería Nacional siendo acreedores al premio como

ganadores, decidió a expandirse a la ciudad de Guayaquil.

El gran reto que presentaba la empresa A era ejercer dentro de las grandes cadenas, el producto debía tener todos los documentos posibles tales como registro sanitario, etiqueta con información nutricional, código de barra y todos los documentos que se expone en el Art. 8 numeral 2 del MBPC.

Esto a su vez debían se debía tener un espacio más amplio para la elaboración de los dulces, el cual requería de una inversión tanto en materiales como en mano de obra.

C. Crecimiento de la empresa A

En el 2011, se obtuvo el registro sanitario y con esto la oportunidad de comercializar en las grandes tiendas de dulces. Después de un año se cambian a un lugar más grande para la producción en un espacio de 36 m². Se mejora la capacidad de producción de bastones y paletas con más equipos, elaborados e inventados en el Ecuador.

Al pasar los meses se intenta innovar las paletas, siendo que estas vayan acompañadas por dulces en cartones de muchos colores que los hace atractivos y producir diferentes modelos de paletas. A fines del 2013 se adquiere maquina importada y cambio de galpón de 130 m².

Análisis de ventas la microempresa

La microempresa A, al comenzar sus actividades tiene ventas promedio mensuales de \$750 dólares y \$12516 anualmente durante el año 2010 al 2014. (Ver Figura A1)

Se da un decrecimiento del 4,76% durante el 2013 VS 2012 debido al agotamiento de materia prima, en el 2014 existe un 17% de evolución. (Ver Figura A2,3,4)

Tras el impacto que tiene el Instructivo y la obligación que tiene los supermercados, en el año 2015 se ingresa a una de las cadenas de supermercados, siendo parte de la mayor cuota de ventas. Con el apoyo del MIPRO se inicia a tramitar el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.

A inicios de año, se empezó a comercializar las paletas dentro de 10 locales en Quito, esto con el fin de verificar la rotación del producto.

Por la aceptación que tuvo el producto y actividades realizadas, este se codifico a nivel nacional, en más de 170 locales a nivel nacional del supermercado, dando así mayores ingresos a la microempresa. (Ver figura A5)

Con la apertura y apoyo de diferentes instituciones a las MIPYMES, se busca mejorar la infraestructura, transformar e innovar la marca.

Actualmente se tiene dos líneas de negocios, para autoservicios y para las compañías con dulces personalizados. Entre los autoservicios se tiene a Tiendas Industriales Asociadas S.A., Farmacias Fybeca, Entredulces. Entre los dulces corporativos personalizados se encuentra: Roche, Diners Club, Lotto, Life, Beiersdorf, Sek Ecuador, Equivida, Banco del Pacifico, Quala, Zaimella, Condado Shopping.

Otras microempresas

Se ha considerado dos microempresas adicionales como muestra del estudio, las cuales han obtenido beneficio en sus ingresos al ser consideradas como proveedores.

Entre ellas se encuentra la microempresa B, dedicada a la elaboración de chifles artesanal en la ciudad de Manabí, sus ingresos durante

el 2015- 2016 han sido de \$ 65,571. Se tiene también a la microempresa C, dedicada a la comercialización de huevos de codorniz, sus ingresos dentro de la cadena durante el 2015-2016 han sido de \$76,458 incrementando sus ventas en 50%.

CONCLUSIONES

Según lo descrito en el trabajo de investigación, el impacto que se puede observar es el crecimiento de una microempresa, el cual se evidencian en el beneficio obtenido por la empresa gracias a la apertura que las grandes cadenas otorgaron para el cumplimiento del Instructivo para el Monitoreo de la promoción semestral de competencia y buenas prácticas comerciales del sector supermercados. Este manual implica el no discriminar a los proveedores excepto en el caso de discriminación positiva, acceso al mercado para proveedores nuevos sin establecer restricciones de manera injustificada.

Las limitaciones de este estudio de caso son: la principal, el acceso a la información en relación a años anteriores tanto en inversión como en ingresos. Actualmente no existe constancia de que se cumpla el MBPS con todas las MIPYMES, por eso se analizó con mayor profundidad al proveedor de la microempresa A, teniendo en consideración dos microempresas B y C en donde se obtienen datos de lo vendido dentro de una de las cadenas de supermercados.

Para trabajos futuros se propone aplicar el modelo mostrado en el presente estudio a otras MIPYMES, analizar el resultado y compararlo con el crecimiento que ha tenido la microempresa dentro del supermercado.

Adicionalmente, se puede incentivar la participación en los programas de apoyo que

tiene actualmente el gobierno. Se recomienda profundizar la problemática de acceso al financiamiento, identificar aquellas Mipymes que necesita adquirir una deuda y no puede acceder a los recursos, las que se limitan a crecer por el simple hecho de endeudarse.

Referencias

1. Gómez, M.A., García, P. & Salvador M. H., (2009): *Restricciones a la financiación de la pyme en México: una aproximación empírica*. Núm. 57, vol. XXIV. Universidad Autónoma Metropolitana. (p 217-38) Azcapotzalco - México.
2. Revista Líderes (28-09-2014). “El sector de las MIPYMES está en pleno crecimiento”. Consultado en <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
3. Corporación Ecuatoriana de Servicios de Desarrollo Empresarial (CESDE). *Las pymes son el futuro de la economía ecuatoriana*. Consultado el 30 de septiembre del 2015 en <http://cesdecorp.org/>
4. Federación Ecuatoriana de Exportadores. Consultado el 28 de

-
- septiembre del 2015 en <http://www.fedexpor.com/>
5. Foro Económico Mundial. The World Economic Forum Consulta 25 de septiembre del 2015 en <http://www.weforum.org/>
6. Federación Ecuatoriana de Exportadores. Consultado el 28 de septiembre del 2015 en <http://www.fedexpor.com/>
7. Carrillo, J., Hualde A. (2002) “*La maquiladora electrónica en Tijuana: hacia un cluster fronterizo*” Revista Mexicana de Sociología 64(3): 125-171.
8. Hernández, L., & Dávila R. (2003). “*Asociatividad y políticas públicas en América Latina: Un espacio para el dialogo social*” Consultado el 29 de septiembre del 2015 en <http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/asociatividadypolicaspublicas.pdf>.
9. INEC (2013) Encuesta de empleo, subempleo y desempleo del 2013. Recuperado en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
10. Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de mercado. Resolución No. SCPM-DS-082-2015.
11. Constitución de la Republica, (2008) artículo 284.
12. El comercio (2015) “Los Comerciantes de Imbabura compiten con descuentos y ofertas con los de Ipiales” Orozco, M., Quiroz, G. (2015). Recuperado en <http://www.elcomercio.com>
13. Ley Orgánica de la Soberanía Alimentaria (2009)
14. Hidalgo, M., Proaño, E. & Sandoval, M. “*Evaluación del uso de las TICS en el desempeño de las PYMES ubicadas en la zona urbana de la ciudad Latacunga*” (Tesis. Escuela Politécnica del Ejercito extensión Latacunga). Recuperado en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4628/1/T-ESPEL-0823.pdf>
-

-
15. Jaramillo, J. (2012). Feria PYMES ayuda a incrementar el comercio Ecuador-China. Publicado en www.todocomercioexterior.com (MCPEC, 2010). Consultado el 29 de septiembre del 2015 en [www.producción.gob.ec/programas-y-servicios/](http://www.produccion.gob.ec/programas-y-servicios/)
16. Ministerio de Inclusión Social y Económica. Recuperado en <http://www.inclusion.gob.ec>
17. Ley de la Economía Popular y Solidaria. Recuperado de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
18. Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2010). “Convocatoria a propuestas para promover la competitividad y el acceso a finanzas de las PYMES en América Latina y el Caribe” Consultado el 30 de Septiembre del 2015 en www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2010-09-28/convocatoria-de-propuestas-pymes-financiacion-y-competitividad-bid,7422.html.
19. Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MIPRO: Proyecto para el fomento de las mipymes ecuatorianas 2013. Consultado el 2 de octubre del 2015. Recuperado en <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>
20. Tapia. E., (2016, 29 de agosto) Un manual modificará las estrategias de percheo. *El comercio*. Recuperado en <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-manual-buenas-practicas-comerciales.html>
21. Instructivo para el monitoreo de la promoción semestral de la competencia y Buenas Prácticas Comerciales de Supermercados (2014) artículo 9. Contratos de provisión
22. Cordero. A. (2016) *Validez del Manual de Buenas Prácticas*
-

-
- Comerciales para el Sector de Supermercados y/o similares.* (Tesis, Universidad San Francisco de Quito) Recuperado en <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4947/1/123179.pdf>
24. Borja. J., (2016) "Economía Popular y Solidaria, Manual de Buenas Prácticas para Supermercado. Recuperado en <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/Jaime-Borja-SCPM-18-ago-2016.pdf>
25. Turismo para Todos. (2015, octubre). Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/>.
26. Jacome. H., & King. K., (2012) "Diagnóstico de la pequeña y Mediana Empresa". Quito. Recuperado de https://issuu.com/industriasecuador/docs/estudios_industriales_mipymes
27. Boletín de prensa No. 165, 3 de diciembre de 2014 "Cambios en el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores" Consultado el 15 de enero del 2016 en <http://www.scpm.gob.ec/cambios-en-el-manual-de-buenas-practicas-comerciales-para-el-sector-de-los-supermercados-y-sus-proveedores/>.
28. Informe SCPM-IIAPMAPR-087-2014. Consultado el 15 de enero del 2016 <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>.
29. Borja J. Seminario. *Economía Popular y Solidaria: Manual de Buenas Prácticas para Supermercados.* Consultado el 20 de enero del 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=vEq--XOIFgY>
30. Manual de Buenas Prácticas Comerciales y proveedores. (2014) Art. 9,15,16, 21,27 y 29
31. Historia "Las Pauletas" Consultado el 30 de Julio del 2016 <http://www.pauletas.com/#!nosotros/c11gc>
-

Apéndices

Ventas de la microempresa

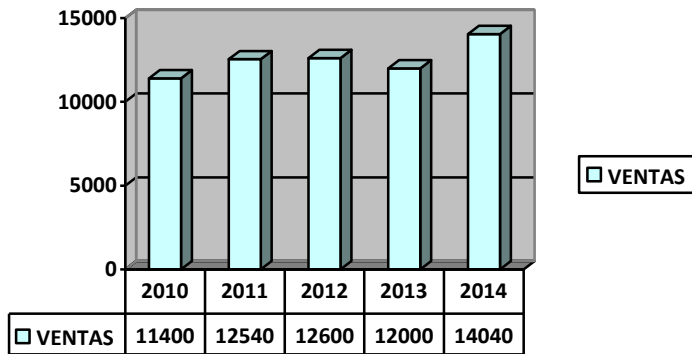


Figura A1. Ventas anuales de la microempresa, desde el año 2010 al 2014

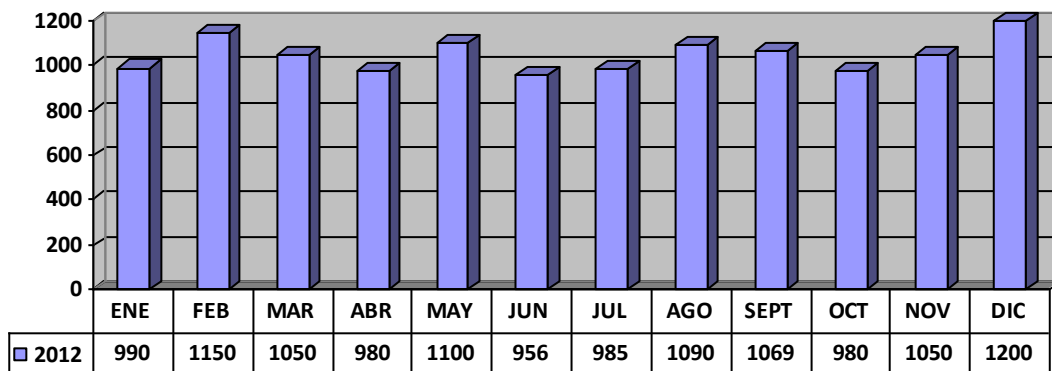


Figura A2. Ventas mensuales 2012

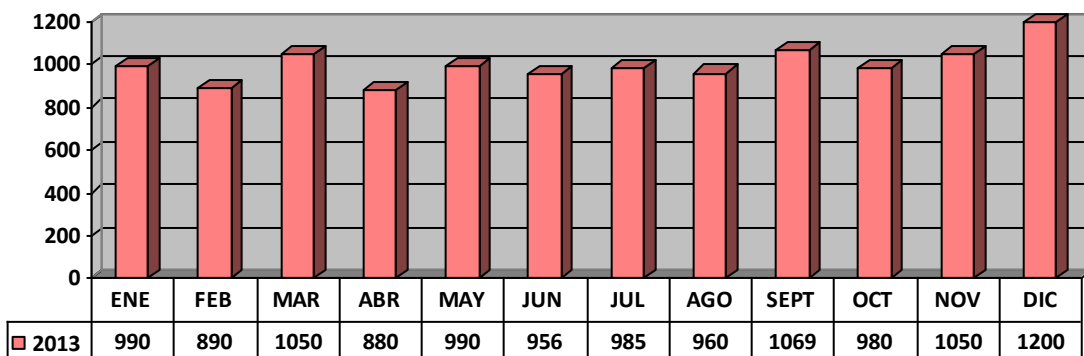


Figura A3. Ventas mensuales 2013

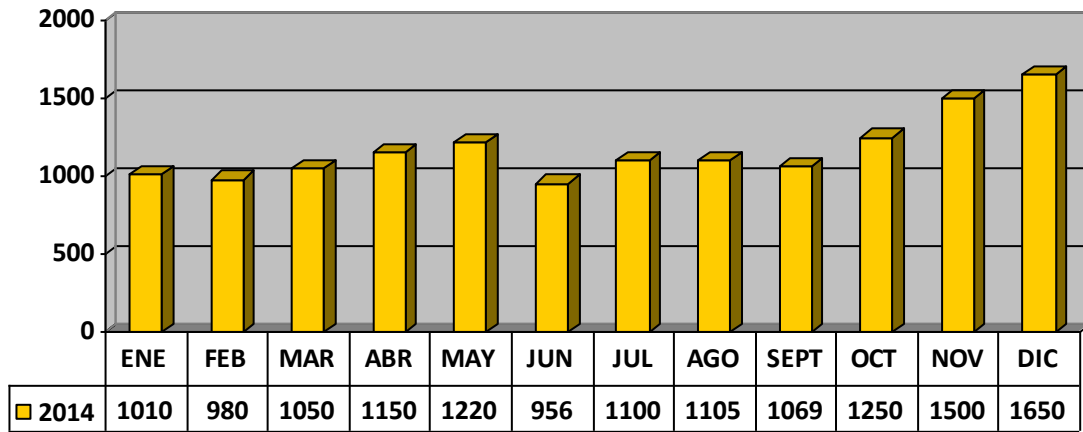


Figura A4. Ventas mensuales del 2014

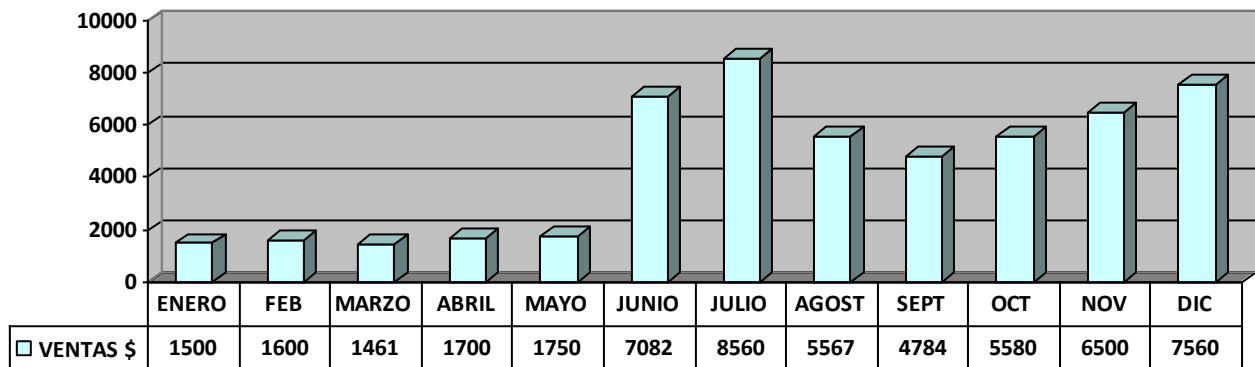


Figura A5. Ventas mensuales del 2015