



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**TECNOLOGÍA SUPERIOR**

**ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR  
Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

*“Plan de negocios para la creación de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros en la ciudad de Quito, 2025”*

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

**Autora:** Nadia Stefany Tandalla Uvidia

**Tutor:** Msc. William Vallejo Rojas MBA.

QUITO - ECUADOR

2025

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo: **Nadia Stefany Tandalla Uvidia**, con CC: **1719199851**, autora del trabajo de titulación intitulado:

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título profesional de Tecnólogo Superior en Administración de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE (sede), el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, febrero 2025

---

Nadia Stefany Tandalla Uvidia

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, mi gratitud infinita es para **Dios**, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Su luz ha iluminado mis días más difíciles, dándome la perseverancia, la fe y la sabiduría necesarias para seguir adelante y culminar este importante proyecto.

A mis **padres**, quienes con su amor incondicional y sacrificio han sido el pilar fundamental en mi vida. A mi **padre**, quien ahora me acompaña desde el cielo, gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la honestidad y la integridad. Aunque físicamente no estés, sé que cada logro mío también es tuyo. A mi **madre**, por su entrega, por ser mi refugio en los momentos de incertidumbre y por demostrarme que con determinación y amor todo es posible.

A mi **hijo, Kevin Joel**, mi más grande inspiración y la razón por la que nunca dejo de luchar. Gracias por darme la motivación diaria para alcanzar mis metas y demostrarme que el amor más puro es el que una madre siente por su hijo. Todo este esfuerzo es por ti y para ti.

A mis **profesores**, quienes con su conocimiento, paciencia y dedicación han contribuido a mi formación académica y personal. Gracias por compartir su experiencia, por retarme a dar lo mejor de mí y por inspirarme a seguir aprendiendo cada día.

A mi **tutor de tesis**, por su invaluable orientación, su paciencia y su compromiso en guiarme a lo largo de este proceso. Su apoyo y consejos han sido fundamentales para la culminación de este trabajo, brindándome siempre una perspectiva crítica y constructiva para alcanzar un resultado de excelencia.

A todos aquellos que de una u otra manera han sido parte de este camino, **gracias**. Este logro no es solo mío, sino de todos quienes han creído en mí y me han apoyado incondicionalmente.

*Con cariño, agradecimiento y respeto.*

*Nadia Stefany Tandalla Uvidia*

## DEDICATORIA

A **Dios**, quien ha sido mi fortaleza y mi guía en cada paso de este camino. A Él le debo cada logro, cada oportunidad y cada enseñanza. Su amor infinito ha iluminado mi vida, dándome la fe y la perseverancia necesarias para superar cada obstáculo y alcanzar mis sueños.

A mis **padres**, quienes con su amor, sacrificio y valores han forjado la persona que soy hoy. A mi **padre**, quien ahora descansa en el cielo, pero sigue presente en mi corazón y en cada uno de mis logros. Su ejemplo de esfuerzo, honestidad y dedicación me acompaña siempre. A mi **madre**, por ser mi apoyo incondicional, mi refugio y mi inspiración. Gracias por tu amor inagotable, por tu fortaleza y por enseñarme que con determinación y fe todo es posible.

A mi **hijo, Kevin Joel**, mi más grande motivación y razón de vida. Cada esfuerzo, cada sacrificio y cada meta alcanzada han sido con el propósito de brindarte un mejor futuro. Que este trabajo sea un ejemplo para ti, de que con esfuerzo y dedicación los sueños se hacen realidad. Todo lo que soy y todo lo que hago es por ti y para ti.

*Con amor y gratitud, dedico este logro a quienes han sido mi motor en este camino.*

*Nadia Stefany Tandalla Uvidia*

---

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>14</b>
<b>IMPORTANCIA Y DIAGNÓSTICO</b>	<b>14</b>
<i>Contexto Mundial</i>	17
<i>Diagnóstico de la Situación Actual</i>	21
<i>Contexto Externo</i>	21
<i>Contexto Local</i>	22
<i>Contexto Interno (Específico del Proyecto)</i>	22
<i>Situación del Mercado: Oferta y Demanda</i>	24
<i>Demanda</i>	24
<i>Oferta</i>	24
<i>Estadísticas Clave</i>	25
<b>PROBLEMA</b>	<b>26</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>26</b>
<i>Objetivo General</i>	26
<i>Objetivos Específicos</i>	26
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
<i>Tipo de Investigación</i>	27
<i>Población</i>	27
<i>Muestra</i>	27
<i>Investigación Cualitativa</i>	28
<i>Investigación Cuantitativa</i>	29
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>30</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>30</b>
<b>Procesamiento y Análisis de Datos Cuantitativos</b>	<b>30</b>
<i>Encuesta a Consumidores</i>	31
<b>Entrevista a Expertos y Líderes de opinión</b>	<b>39</b>
<b>Perfil Entrevistados</b>	<b>39</b>
<i>Datos Generales Gerente Sucursal</i>	39
<i>Datos Generales Coordinador de Operaciones</i>	39
<b>Opinión de los Entrevistados sobre las preguntas realizadas</b>	<b>40</b>
<i>Entrevista Gerente Sucursal</i>	40
<i>Entrevista Coordinador de Operaciones</i>	42
<b>Conclusiones Generales de todo el Diagnóstico Situacional</b>	<b>44</b>
<i>Resultados de las Encuestas</i>	45
<i>Resultados de las Entrevistas</i>	45

<i>Viabilidad y Factibilidad</i>	46
<b>PROPUESTA</b>	<b>47</b>
<b>Filosofía Empresarial</b>	<b>47</b>
<i>Misión Empresarial</i>	47
<i>Visión Empresarial</i>	47
<i>Valores y Principios Corporativos</i>	47
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>48</b>
<i>Objetivos a Corto Plazo (6 meses a 1 año)</i>	48
<i>Objetivos a Mediano Plazo (1 a 3 años)</i>	49
<i>Objetivos a Largo Plazo (3 a 5 años)</i>	49
<b>Políticas Corporativas</b>	<b>50</b>
<i>Políticas del Área Administrativa</i>	50
<i>Políticas del Área Financiera</i>	50
<i>Políticas del Área de Talento Humano</i>	50
<i>Políticas del Área de Servicio al Cliente</i>	50
<i>Políticas del Área de Ventas y Marketing</i>	51
<i>Políticas del Área de Calidad</i>	51
<i>Políticas Ambientales</i>	51
<i>Políticas del Área de Operaciones y Logística</i>	51
<i>Políticas del Área de Responsabilidad Social</i>	51
<b>Estrategias</b>	<b>52</b>
<i>Estrategias de Diferenciación</i>	52
<i>Estrategias de Innovación Tecnológica</i>	52
<i>Estrategias de Logística y Operaciones</i>	52
<i>Estrategias de Ventas y Marketing</i>	53
<i>Estrategias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social</i>	53
<i>Estrategias de Expansión y Alianzas</i>	53
<i>Estrategias Financieras y de Resiliencia</i>	53
<b>Modelo CANVAS</b>	<b>54</b>
<b>Descripción del Lienzo CANVAS</b>	<b>55</b>
1. <i>Propuesta de Valor</i>	55
2. <i>Segmentos de Clientes</i>	55
3. <i>Canales de Distribución</i>	55
4. <i>Relación con los Clientes</i>	55
5. <i>Fuentes de Ingresos</i>	55
6. <i>Recursos Clave</i>	56
7. <i>Actividades Clave</i>	56
8. <i>Socios Clave</i>	56
9. <i>Estructura de Costos</i>	56
<b>Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos</b>	<b>57</b>
<b>Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos</b>	<b>58</b>
<b>Matriz FODA Fortalezas–Debilidades–Oportunidades–Amenazas</b>	<b>59</b>
<b>Matriz DOFA Cruce de Variables</b>	<b>60</b>
<b>Estructura Organizacional</b>	<b>61</b>
<i>Organigrama Estructural</i>	61
<i>Organigrama Funcional</i>	62

<b>MARCO LEGAL</b>	<b>64</b>
<i>Principales Normativas Aplicables</i>	64
<i>Pasos y Requisitos para la Constitución de una Sociedad Anónima</i>	64
<b>PLAN DE PRODUCCIÓN</b>	<b>67</b>
<i>Cadena de Suministro</i>	67
<i>Gestión de Inventarios</i>	67
<i>Logística y Distribución</i>	68
<i>Tecnología</i>	68
<i>Personal y Capacitación</i>	69
<b>Flujograma del Proceso Productivo</b>	<b>69</b>
<i>Adquisición de Productos</i>	69
<i>Almacenamiento</i>	69
<i>Gestión de Pedidos</i>	70
<i>Distribución y Logística</i>	70
<i>Post-Venta</i>	70
<b>Diagrama de Flujograma del Proceso Productivo</b>	<b>70</b>
<b>Proceso de Producción – Diagrama de Tortuga</b>	<b>72</b>
<i>¿CON QUÉ? (Recursos, Insumos, Equipos e Instalaciones)</i>	73
<i>¿CON QUIÉN? (Personal y Responsabilidades)</i>	73
<i>ENTRADA – PROCESO - SALIDA</i>	73
<i>¿CÓMO? (Métodos y Procedimientos)</i>	74
<i>¿CON QUÉ CRITERIOS? (Normas, Indicadores y KPIs)</i>	74
<b>Fases y Etapas del Proceso de Producción</b>	<b>75</b>
<b>Mapa de Procesos</b>	<b>76</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>77</b>
<i>Área de Almacenamiento y Logística</i>	77
<i>Área de Procesamiento de Productos</i>	77
<i>Área de Ventas y Exhibición</i>	78
<i>Área de Ventas y Exhibición</i>	79
<i>Área de Seguridad y Control de Calidad</i>	79
<b>Materia Prima</b>	<b>80</b>
<i>Categorías de Materia Prima</i>	80
<i>Alimentos Frescos</i>	80
<i>Alimentos Secos y No Perecibles</i>	80
<i>Productos de Primera Necesidad</i>	81
<i>Bebidas y Productos Especializados</i>	81
<i>Proveedores y Gestión de Abastecimiento</i>	81
<i>Crterios de Selección de Materia Prima</i>	82
<i>Almacenamiento y Gestión de Stock</i>	82
<b>Diseño de la Planta</b>	<b>83</b>
<i>Concepto General del Diseño de la Planta de Producción</i>	83
<i>Distribución y Áreas Funcionales de la Planta de Producción</i>	83
<i>Infraestructura y Equipamiento de la Planta</i>	85
<i>Beneficios del Diseño de la Planta de Producción</i>	85
<b>Lotes de Producción</b>	<b>86</b>
<i>Definición y Clasificación de los Lotes de Producción</i>	86
<b>Layout de la Planta de Producción</b>	<b>87</b>

---

<b>Macro Localización</b>	<b>88</b>
<b>Micro Localización</b>	<b>88</b>
<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>90</b>
<i>Análisis del Mercado</i>	90
<b>Estrategias de Marketing Mix</b>	<b>91</b>
<i>Producto</i>	91
<i>Portafolio de Productos</i>	91
<i>Precio</i>	105
Tabla de Precios	105
Consideraciones Claves para la Estrategia de Precios	108
<i>Plaza</i>	108
<i>Promoción</i>	108
<b>Estrategia de Expansión y Crecimiento</b>	<b>109</b>
<b>Presupuesto y Plan de Implementación</b>	<b>109</b>
<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>110</b>
<b>Inversión Inicial y Fuentes de Financiamiento</b>	<b>110</b>
<i>Costos de Inversión Inicial</i>	110
<i>Fuentes de Financiamiento</i>	110
<b>Costos Operativos Mensuales</b>	<b>111</b>
<i>Costos Fijos Mensuales</i>	111
<i>Costos Variables Mensuales</i>	111
<b>Proyección de Ingresos y Rentabilidad</b>	<b>111</b>
<i>Punto de Equilibrio</i>	112
<b>Proyección de Financiera a 5 años</b>	<b>112</b>
<b>Indicadores Financieros</b>	<b>113</b>
<b>Estrategias Financieras para la sostenibilidad del Negocio</b>	<b>113</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>114</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>114</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencia de Compra .....	31
Tabla 2 Lugar Principal de Compra .....	32
Tabla 3 Factores al Elegir un Lugar de Compra.....	33
Tabla 4 Importancia de Productos Locales.....	34
Tabla 5 Satisfacción con la Oferta Actual.....	35
Tabla 6 Importancia de Políticas de Sostenibilidad .....	36
Tabla 7 Mejoras Necesarias en Supermercados .....	37
Tabla 8 Características de la Experiencia Ideal .....	38
Tabla 9 Modelo CANVA.....	54
Tabla 10 Matriz EFL.....	57
Tabla 11 Matriz EFE .....	58
Tabla 12 Matriz FODA.....	59
Tabla 13 DOFA Cruce de Variables.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Consumir Productos Locales .....	15
Figura 2 Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.....	15
Figura 3 Supermercado Europeo.....	17
Figura 4 Supermercado Carrefour Español .....	18
Figura 5 Supermercado de Estados Unidos .....	18
Figura 6 Supermercado Pao de Azúcar.....	19
Figura 7 Supermaxi – Productos Orgánicos .....	20
Figura 8 Mapa Provincia Pichincha – Cantón Quito.....	30
Figura 9 Frecuencia de compra porcentual .....	31
Figura 10 Lugar Principal de Compra.....	32
Figura 11 Factores al Elegir un Lugar de Compra Porcentual .....	33
Figura 12 Importancia de Productos Locales Porcentual .....	34
Figura 13 Satisfacción con la Oferta Actual Porcentual.....	35
Figura 14 Importancia de Políticas de Sostenibilidad.....	36
Figura 15 Mejoras Necesarias en Supermercados Porcentual.....	37
Figura 16 Lugar Principal de Compras Porcentual.....	38
Figura 17 Diagrama de Flujograma .....	71
Figura 18 Diagrama de Tortuga .....	72
Figura 19 Mapa de Procesos.....	76
Figura 20 Supermarket Layout Template .....	87
Figura 21 Frutas y Verduras.....	92
Figura 22 Carnes y Pescados.....	93
Figura 23 Carnes y Pescados.....	93
Figura 24 Lácteos y Derivados .....	94
Figura 25 Lácteos y Derivados .....	94
Figura 26 Panadería y Pastelería.....	95
Figura 27 Granos y Cereales .....	96
Figura 28 Aceites y condimentos.....	97
Figura 29 Aceites y condimentos.....	97

---

<b>Figura 30 Productos de Higiene y Limpieza .....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 31 Productos Orgánicos y Ecológicos.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 32 Producto Ecológico .....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 33 Alimentos Sin Gluten.....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 34 Alimentos para Mascotas .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 35 Productos de Temporada Navidad y Fin de Año .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 36 Productos de Temporada Navidad y Fin de Año Pavos y Cerdos.....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 37 Productos de Semana Santa.....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 38 Productos de Temporada Carnaval .....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 39 Tabla de Precios Alimentos Frescos .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 40 Tabla de Precios Producto de Primera Necesidad .....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 41 Tabla de Precios de Productos Especializados .....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 42 Tabla de Precios de Productos de Temporada.....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 43 Tabla de Precios de Servicios Adicionales .....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 44 Costos de Inversión Inicial .....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 45 Fuentes de Financiamiento .....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 46 Costos Fijos Mensuales.....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 47 Costos Variables Mensuales.....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 48 Proyección de Ingresos y Rentabilidad .....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 49 Proyección Financiera a 5 años .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1: GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES DE OPINIÓN .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo 2: ENTREVISTA GERENTE SUCURSAL.....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 3: ENTREVISTA COORDINADOR DE OPERACIONES .....</b>	<b>131</b>
<b>Anexo 4: GUÍA DE ENCUESTA A CONSUMIDORES .....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo 5: ENCUESTA A CONSUMIDORES .....</b>	<b>141</b>

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente **Plan de Negocios** tiene como objetivo la creación de una **corporación especializada en la distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros**, bajo la figura legal de **Sociedad Anónima (S.A.)**, integrando principios de la **Economía Popular y Solidaria (EPS)** en su modelo de gestión. Esta empresa se establecerá estratégicamente en la ciudad de **Quito, Ecuador**, con el propósito de fomentar el desarrollo económico local, fortalecer la relación con pequeños productores y promover el acceso equitativo a bienes esenciales para la comunidad.

El negocio responde a la creciente demanda por productos **accesibles, frescos, sostenibles y de comercio justo**, en un contexto donde la transformación digital, el consumo responsable y la economía circular están redefiniendo las dinámicas del mercado. La empresa se diferenciará mediante la implementación de prácticas de sostenibilidad, un modelo de abastecimiento con proveedores locales, una estrategia de comercialización omnicanal y una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente.

A través de un análisis exhaustivo del entorno, utilizando herramientas como **FODA, PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter**, se han identificado fortalezas clave como la infraestructura moderna, la digitalización de procesos, la implementación de tecnología avanzada en logística y la flexibilidad para adaptarse a nuevas tendencias. Asimismo, se han detectado oportunidades estratégicas como la expansión de la población urbana en Quito, el crecimiento del comercio electrónico, los incentivos gubernamentales a la industria alimentaria y el interés creciente en el consumo sostenible.

El modelo de negocio contempla una oferta diversificada, estructurada en cuatro líneas principales:

1. **Alimentos Frescos:** frutas, verduras, carnes y productos de origen local.
2. **Productos de Primera Necesidad:** alimentos básicos, higiene personal y limpieza.
3. **Productos Especializados:** opciones sin gluten, orgánicas, fitness y gourmet.
4. **Productos de Temporada:** paquetes y kits diseñados según festividades y eventos locales.

Adicionalmente, se ofrecerán servicios complementarios, tales como entrega a domicilio, programas de fidelización, asesoría nutricional y experiencias de compra personalizadas,

---

fortaleciendo la relación con los consumidores y fomentando un impacto positivo en la comunidad.

Desde la perspectiva financiera, se ha realizado una evaluación detallada que incluye costos de inversión, costos operativos, capacidad instalada, capacidad de producción, proyección de ingresos y rentabilidad esperada. Se han definido estrategias de financiamiento que combinan capital propio, alianzas estratégicas y acceso a créditos comerciales, alineadas con los principios de la **Economía Popular y Solidaria (EPS)**, asegurando un crecimiento sostenible e inclusivo.

En términos de estructura organizativa, la corporación estará conformada por una Junta General de Accionistas, un Presidente del Directorio, un Gerente General y diversas gerencias funcionales en áreas clave como Operaciones, Finanzas, Marketing, Ventas, Logística, Talento Humano y Responsabilidad Social. Este modelo de gobernanza garantiza una gestión estratégica eficiente y alineada con los valores de la EPS, promoviendo la equidad y la participación de los actores involucrados.

El plan de marketing contempla estrategias de diferenciación, campañas publicitarias innovadoras, promociones personalizadas y una fuerte presencia digital, con el objetivo de consolidar la marca y asegurar una penetración efectiva en el mercado.

Finalmente, este estudio concluye que la corporación es financieramente viable, operativamente eficiente y con un alto potencial de crecimiento en el mercado ecuatoriano. La combinación de **estrategias innovadoras, integración tecnológica, enfoque en sostenibilidad y principios de la Economía Popular y Solidaria** permitirá establecer un **negocio sólido, escalable y competitivo**, que no solo genere rentabilidad, sino que también impulse el desarrollo social y económico del país.

### **Descriptoros**

- Distribución minorista
- Economía Popular y Solidaria (E.P.S.)
- Sostenibilidad y comercio justo
- Estrategia de expansión
- Innovación en retail

---

## INTRODUCCIÓN

**E**n la introducción de este documento se presenta el contexto y la motivación para la creación de un nuevo supermercado en la ciudad de Quito, específicamente orientado a la distribución de alimentos y productos de primera necesidad, con un enfoque en salud, sostenibilidad y opciones personalizadas. Esta investigación se estructura en varias secciones que cubren desde la identificación del problema y el planteamiento de objetivos, hasta el análisis de mercado y la elaboración de un plan de negocio completo.

El primer capítulo detalla el problema central que aborda la propuesta, el cual se relaciona con el cambio en las preferencias de consumo de la población, cada vez más inclinada hacia productos que promuevan una alimentación consciente, saludable y accesible. Se plantean los objetivos del proyecto, tanto el general como los específicos, los cuales guiarán la estructura de la investigación. Se describe la metodología empleada, que integra tanto investigación cualitativa como cuantitativa. Incluye el uso de datos secundarios proporcionados por entidades como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y la Cámara de Comercio de Quito, así como entrevistas a expertos y representantes del sector.

En el segundo capítulo se realiza un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, con el fin de identificar oportunidades de diferenciación y los segmentos de clientes más relevantes para el plan de negocios. A partir de este análisis, se desarrolla el plan de marketing basado en las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), proponiendo estrategias alineadas con las expectativas y demandas de los consumidores actuales. Se presenta el plan financiero, donde se detallan los costos de inversión inicial, los costos fijos y variables, la proyección de ingresos y el cálculo de rentabilidad esperada.

En el tercer capítulo se describe las conclusiones y recomendaciones. Esta estructura permite una visión completa de la viabilidad del supermercado y sienta las bases para una propuesta de negocio que busca satisfacer las nuevas necesidades del consumidor de Quito, destacando tanto por su valor de mercado como por su responsabilidad social y ambiental.

---

# CAPÍTULO 1

## IMPORTANCIA Y DIAGNÓSTICO

La creación de un supermercado en Quito que se especialice en productos de primera necesidad, saludables y sustentables reviste una importancia significativa en múltiples niveles: económico, social y ambiental. Este proyecto responde a la creciente demanda de los consumidores que, en sintonía con las tendencias globales, buscan opciones de compra que les permitan no solo satisfacer sus necesidades básicas, sino también alinearse con principios de sostenibilidad y bienestar. En un contexto urbano como el de Quito, con una población en aumento y consumidores cada vez más informados y conscientes, este tipo de establecimiento se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la calidad de vida de la comunidad, al ofrecer alternativas alimenticias saludables, productos locales y una experiencia de compra diferenciada.

En términos económicos, la importancia de este proyecto radica en su capacidad para dinamizar la economía local, particularmente mediante el apoyo a pequeños productores y la inclusión de actores de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Al integrar productos de proveedores locales, el supermercado no solo garantiza frescura y autenticidad en su oferta, sino que también se convierte en un agente de cambio al estimular la producción local y fortalecer la cadena de valor comunitaria. Esta relación beneficia a agricultores, cooperativas y pequeños empresarios, creando un sistema de comercio justo en el cual los ingresos se distribuyen de manera más equitativa y las ganancias de la tienda no solo quedan en el supermercado, sino que fluyen hacia la comunidad. Además, el proyecto se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), reforzando la importancia de promover iniciativas de desarrollo sostenible y economía solidaria en el país.

Socialmente, este tipo de supermercado también aporta al bienestar de los ciudadanos, promoviendo una alimentación saludable y accesible, y contribuyendo a mejorar los hábitos de consumo. En una época en la que las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta, como la obesidad y la diabetes, están en aumento, este supermercado ofrece a los consumidores la posibilidad de acceder a alimentos de calidad y de origen controlado. Además, al contar con opciones variadas como productos orgánicos, kits sin gluten y otras alternativas para dietas específicas, se crea un espacio inclusivo que responde a diversas necesidades alimenticias y de salud. El supermercado también promueve una cultura de responsabilidad social y ambiental, incentivando a sus clientes a tomar decisiones de consumo conscientes y a optar por productos que respetan el medio ambiente, como empaques biodegradables y opciones de compra a granel.

## Figura 1 Consumir Productos Locales

*Consumir productos locales, buen hábito.*



*Nota:* Consumir productos locales es un buen hábito, Instituto de Hábitos (México - 2021).

En términos ambientales, la importancia de este proyecto se relaciona con su potencial para minimizar el impacto ecológico de las actividades de consumo. Al ofrecer productos locales y opciones de empaques sostenibles, el supermercado reduce las emisiones asociadas al transporte de mercancías y el uso de plásticos de un solo uso. Además, la estrategia de comercializar alimentos frescos y de producción local contribuye a la conservación de la biodiversidad, ya que muchas veces estos productos provienen de cultivos más sostenibles y menos intensivos en recursos. La promoción de un consumo responsable, junto con la reducción de desperdicios y el uso de tecnologías que optimicen la cadena de suministro, refuerza el compromiso del supermercado con un modelo de negocio ecológicamente consciente.

## Figura 2 Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS

*Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.*



*Nota:* Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030.

---

Los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (O.D.S.)** plantean problemas globales que son relevantes para cualquier modelo de negocio, y la creación de un supermercado que distribuya alimentos y productos de primera necesidad puede abordar varios de ellos. Entre los más destacados está el ODS 2 (**Hambre Cero**), que busca erradicar el hambre y garantizar el acceso a alimentos nutritivos y asequibles. Este supermercado puede contribuir ofreciendo productos de calidad a precios accesibles, implementando programas de donación para familias vulnerables y fomentando relaciones directas con productores locales para asegurar un suministro constante y reducir el desperdicio de alimentos. Además, el ODS 12 (**Producción y Consumo Responsables**) es crucial, ya que el supermercado puede implementar estrategias de sostenibilidad, como minimizar el uso de plásticos, educar a los consumidores sobre prácticas responsables y trabajar con proveedores que utilicen métodos de producción ecológicos. Estas acciones no solo impactan positivamente en el entorno, sino que también posicionan al negocio como un referente en responsabilidad social.

Por otro lado, el proyecto puede alinearse con el ODS 8 (**Trabajo Decente y Crecimiento Económico**) al crear empleos formales y bien remunerados en la comunidad, capacitando a su personal y promoviendo prácticas laborales inclusivas. También se puede apoyar el ODS 13 (**Acción por el Clima**) mediante la adopción de prácticas sostenibles en la logística y el almacenamiento, como el uso de sistemas de refrigeración eficientes y el empleo de fuentes de energía renovables. Por último, el ODS 17 (**Alianzas para lograr los objetivos**) resalta la importancia de colaborar con gobiernos locales, cooperativas y ONGs para fomentar el desarrollo económico inclusivo y sostenible. Este enfoque integral no solo resuelve problemas concretos identificados en la Agenda 2030, sino que también asegura que el supermercado opere con un propósito social y ambiental, respondiendo a las necesidades del mercado y contribuyendo al bienestar colectivo.

En resumen, la creación de este supermercado en Quito va más allá de ser una simple propuesta de negocio. Es una iniciativa que impacta positivamente en múltiples dimensiones de la vida social, económica y ambiental de la ciudad, alineándose con políticas nacionales e internacionales de desarrollo sostenible y economía solidaria. A través de un modelo de negocio innovador y comprometido, este proyecto Plan de Negocios no solo busca satisfacer las necesidades del consumidor moderno, sino también construir un futuro más justo y sustentable para la comunidad y las generaciones venideras.

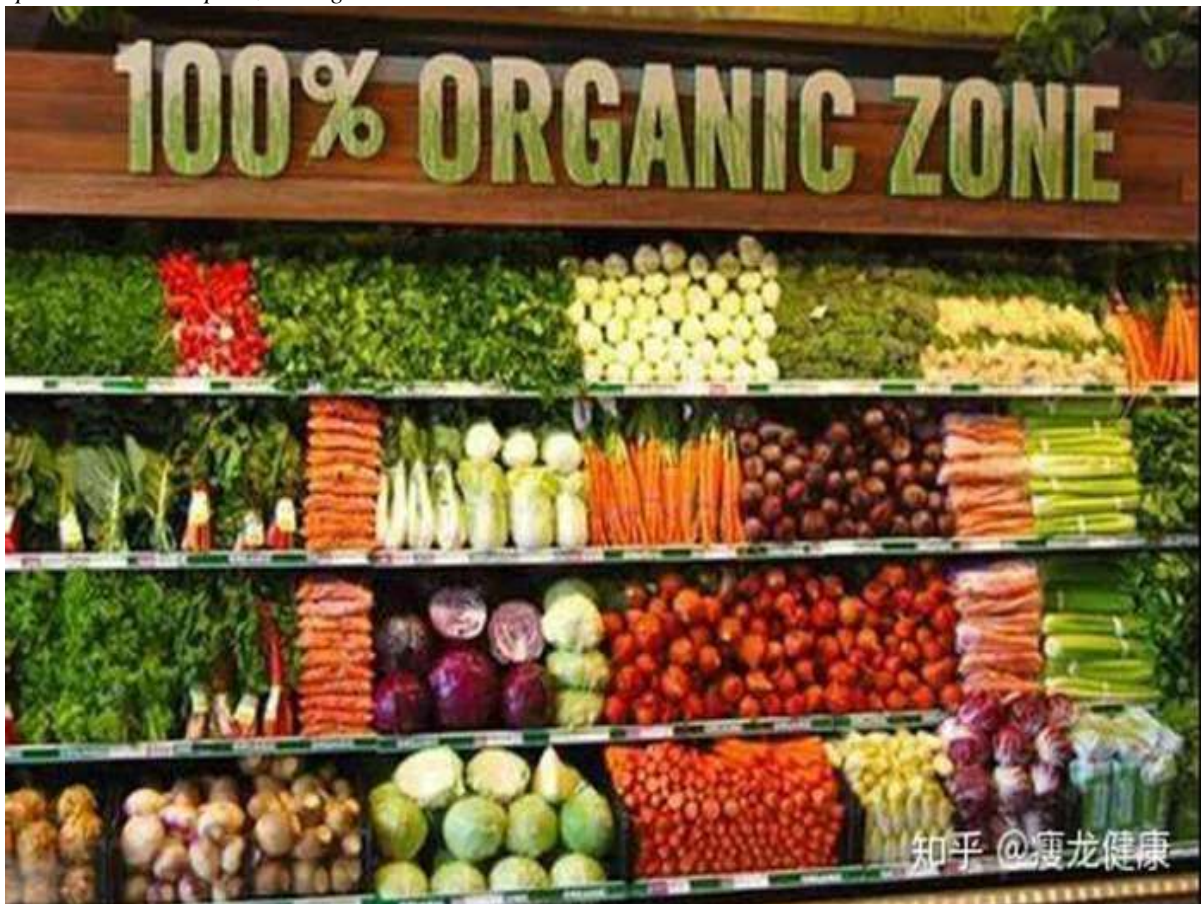
---

## Contexto Mundial

A nivel mundial, el interés por supermercados y tiendas de alimentos que se alineen con los principios de sostenibilidad, salud y comercio justo ha dado lugar a numerosas investigaciones y proyectos, especialmente en regiones de Europa y América del Norte. Un ejemplo destacado es el trabajo de la Asociación de Supermercados de Productos Orgánicos en Europa, que ha investigado las tendencias de consumo de productos orgánicos y locales en países como Alemania y Francia. Los resultados muestran que el consumidor europeo está cada vez más inclinado hacia la adquisición de productos que respeten los principios de sostenibilidad ambiental, en respuesta tanto a la concientización ambiental como a los cambios en políticas de producción y etiquetado ecológico (EU Organic Report, 2020). Este estudio también señala el crecimiento de los supermercados que promueven el “kilómetro cero,” es decir, el consumo de productos locales que minimicen el impacto ambiental derivado del transporte y promuevan las economías locales.

### Figura 3 Supermercado Europeo

*Supermercado Europeo zona orgánica*



*Nota:* El mercado orgánico europeo sigue creciendo. En 2019, aumentó otro 8% y alcanzó un volumen de negocios de 45.000 millones de euros. Algunos mercados disfrutaron de tasas de crecimiento de hasta dos dígitos. Tomado de *BioEconomía.info* (2021).

## Figura 4 Supermercado Carrefour Español

*Supermercado Carrefour español*



*Nota:* Supermercado Carrefour Español, El 52% de los hogares españoles apuesta por los productos locales. *Revista Mercados*, (20229).

## Figura 5 Supermercado de Estados Unidos

*Supermercado de Estados Unidos*



*Nota:* Según la Asociación de Comercio Orgánico (O.T.A), el 83% de las familias estadounidenses ahora compran productos orgánicos; un tipo de alimento que representa más del 5% de las ventas. Si bien es Europa el principal mercado que empuja esta tendencia, el fenómeno es cada vez más global. *Revista Digital MUNDOAGRO* (2018).

---

En América Latina, el interés por los supermercados con enfoque en salud y sustentabilidad se ha visto impulsado por la creciente demanda de los consumidores por opciones más saludables y socialmente responsables. Un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sobre consumo saludable en América Latina destaca que la región ha experimentado un incremento en el número de supermercados y tiendas que ofrecen productos locales y sostenibles, particularmente en países como Brasil, Argentina y Chile. En Brasil, el modelo de negocios de supermercados como *Zona Sul* y *Pão de Açúcar* ha adoptado esta tendencia ofreciendo productos orgánicos, con certificaciones que aseguran prácticas de comercio justo y cuidado ambiental. La FAO subraya la importancia de estos modelos para reducir la dependencia de alimentos importados, mejorar la seguridad alimentaria y generar empleos en el sector agrícola (FAO, 2019).

### **Figura 6 Supermercado Pao de Azúcar**

*Supermercado Pao de Azúcar*



*Nota: Supermercado Pao de Azúcar líder en retail. Revista CINVA LTDA. (2022)*

En Ecuador, el contexto refleja un creciente interés por modelos de negocio que apoyen la Economía Popular y Solidaria (EPS), promovida por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS). Existen estudios que muestran el impacto positivo de las tiendas y supermercados que integran productos locales en sus estantes, apoyando así a pequeños agricultores y asociaciones de la EPS. Investigaciones realizadas por la Universidad Central del Ecuador han explorado la viabilidad de cadenas de distribución que prioricen a proveedores locales, concluyendo que este tipo de modelo ayuda a la economía rural y a la inclusión social, permitiendo una distribución más equitativa de los ingresos y fortaleciendo la economía local (U. Central del Ecuador, 2020). Además, el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador

---

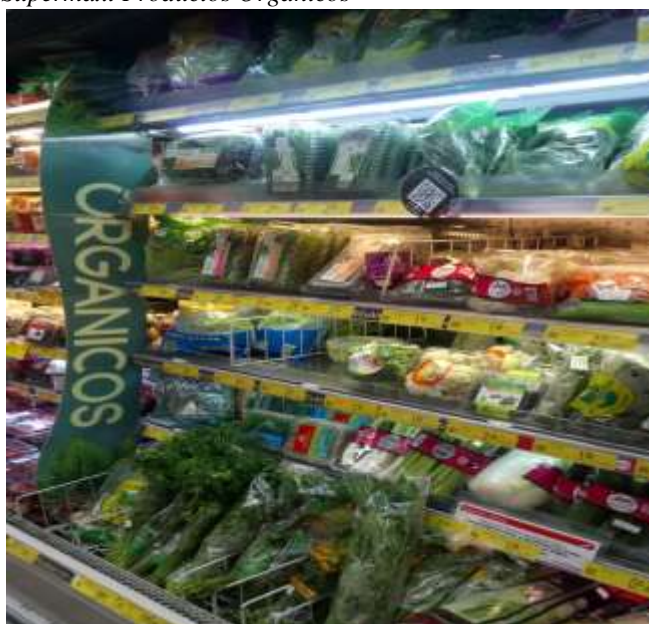
(MAG) ha publicado estudios sobre la comercialización de productos agrícolas de pequeños productores en mercados urbanos, lo cual ha demostrado ser efectivo para dinamizar la economía local y ofrecer a los consumidores alternativas frescas y de calidad.

Por otro lado, un artículo de la Cámara de Comercio de Quito destaca que la demanda de productos saludables y orgánicos ha aumentado notablemente en la última década, reflejando una oportunidad de crecimiento para los supermercados que apuestan por este segmento. En este contexto, el modelo de negocio de supermercados que priorizan productos de la EPS y que promueven la sostenibilidad se presenta como una estrategia competitiva que no solo mejora la rentabilidad, sino que también fortalece la identidad del negocio en un mercado cada vez más preocupado por el bienestar social y ambiental.

En conclusión, tanto a nivel mundial como en el ámbito latinoamericano y ecuatoriano, los supermercados y tiendas de alimentos han demostrado un impacto positivo cuando adoptan prácticas que alinean la oferta de productos locales, saludables y sostenibles con las demandas del consumidor moderno. Esta investigación se enmarca en esta tendencia, considerando el éxito de proyectos similares y aplicando los principios de la LOEPS y del Plan Nacional de Desarrollo para promover una economía solidaria en Ecuador. Los hallazgos de estos estudios son un respaldo significativo a la viabilidad del proyecto en Quito, y refuerzan el potencial de este supermercado para posicionarse como un líder en el mercado, beneficiando tanto a los consumidores como a la economía local.

### **Figura 7 Supermaxi – Productos Orgánicos**

*Supermaxi Productos Orgánicos*



*Nota: Supermaxi. Productos Orgánicos. (Quito-2025)*

---

## *Diagnóstico de la Situación Actual*

El diagnóstico del proyecto para la creación de un supermercado en Quito, enfocado en productos de primera necesidad con un enfoque saludable y sostenible, permite analizar las oportunidades y retos en tres dimensiones: el contexto externo (global y regional), el contexto local (realidad ecuatoriana) y el contexto interno (específico del supermercado).

### *Contexto Externo*

A nivel global, el mercado de alimentos sostenibles y saludables ha crecido considerablemente en las últimas décadas, impulsado por una mayor conciencia ambiental y una preocupación por la salud. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) han promovido políticas de alimentación saludable y sostenible, incentivando a los países a reducir su dependencia de productos procesados y a preferir los de origen local y orgánico. En Europa y Norteamérica, estas tendencias han motivado el surgimiento de supermercados y tiendas de alimentos que priorizan productos locales, ecológicos y sin empaques plásticos, lo cual ha impulsado la demanda de soluciones innovadoras que alineen el consumo con la responsabilidad ambiental.

En América Latina, países como Brasil, Chile y Argentina han adoptado regulaciones para la venta de productos orgánicos y sostenibles, lo cual ha favorecido el crecimiento de tiendas y supermercados orientados a productos ecológicos y de comercio justo. La región ha comenzado a implementar prácticas de venta que reducen el impacto ambiental y promueven el apoyo a los pequeños productores locales. Esto es particularmente relevante en el contexto de la economía popular y solidaria, que aboga por la inclusión social y económica de actores tradicionalmente excluidos, como las comunidades rurales y las cooperativas agrícolas.

El análisis PEST para la creación de un supermercado revela que, desde el ámbito político, las políticas gubernamentales relacionadas con el comercio minorista, la regulación de precios, la normativa tributaria y el control sanitario serán clave, especialmente para garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria. Económicamente, factores como la inflación, el poder adquisitivo de los consumidores, las tasas de interés y el crecimiento del mercado local influirán en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio; además, la demanda constante de productos de primera necesidad brinda estabilidad al sector. En lo social, los cambios en los hábitos de consumo, la preferencia por productos frescos y locales, y la sensibilidad hacia prácticas responsables como la sostenibilidad y la inclusión social representan oportunidades para atraer clientes y fidelizarlos, destacando la importancia de conocer las

---

necesidades específicas de las comunidades locales. Finalmente, en el ámbito tecnológico, la implementación de sistemas de punto de venta, herramientas de gestión de inventarios, el uso de plataformas digitales para promoción y ventas en línea, y la adopción de innovaciones tecnológicas serán determinantes para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos y mantenerse competitivo en un mercado que avanza hacia la digitalización.

### ***Contexto Local***

En Ecuador, el mercado de productos saludables y sostenibles es relativamente nuevo, pero ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Las políticas nacionales, como el Plan Nacional de Desarrollo y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), han establecido un marco de apoyo para las iniciativas de la Economía Popular y Solidaria (EPS), promoviendo la inclusión de pequeños y medianos productores en la cadena de suministro. Estas políticas buscan mejorar la sostenibilidad de la producción alimentaria en Ecuador, reducir la dependencia de importaciones y dinamizar la economía rural mediante la comercialización de productos locales y orgánicos.

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y de la Cámara de Comercio de Quito muestran un incremento en la demanda de productos orgánicos, saludables y de proximidad, especialmente en centros urbanos como Quito y Guayaquil. En Quito, el perfil del consumidor ha evolucionado hacia una preferencia por alimentos que, además de ser accesibles y de calidad, provengan de fuentes responsables y respeten el medio ambiente. Sin embargo, el mercado actual enfrenta limitaciones en cuanto a la distribución organizada de productos locales en supermercados tradicionales, creando una oportunidad para un Plan de negocios enfocado en el comercio justo y en la promoción de prácticas sostenibles. La falta de un supermercado especializado en este segmento, que ofrezca productos de origen local, saludable y a precios competitivos, refuerza la viabilidad de la propuesta.

### ***Contexto Interno (Específico del Proyecto)***

Dentro de la estructura interna del supermercado proyectado, se ha planificado un plan de negocios que integra directamente a productores locales y proveedores de la EPS en la cadena de suministro. Este enfoque tiene el objetivo de crear una oferta diferenciada, basada en la calidad de los productos y el apoyo a la economía nacional. Se proyecta una estructura de operación que priorice tanto la eficiencia logística como la sostenibilidad, reduciendo los costos de intermediación y garantizando que los productos lleguen frescos y en óptimas condiciones a los clientes. Además, el supermercado busca implementar tecnologías de gestión de inventarios y

---

una plataforma de e-commerce, que no solo facilita el acceso de los consumidores, sino que también permite a los pequeños productores llegar a una audiencia más amplia.

En cuanto a la oferta de productos, el supermercado se basará en los kits Nutri-Fácil (orgánico, gourmet, sin gluten, fitness, etc.), los cuales están diseñados para atender las necesidades específicas de diferentes segmentos de consumidores. La planificación interna considera un espacio de venta organizado por categorías y una propuesta de valor enfocada en la personalización y la accesibilidad de los productos. A nivel financiero, el diagnóstico incluye una proyección de costos fijos y variables, así como una estructura de precios competitivos para cada categoría de kits, de manera que se alcance un equilibrio entre rentabilidad y accesibilidad.

Este diagnóstico destaca la relevancia del proyecto en el contexto actual y su alineación con las tendencias de consumo, las políticas nacionales de apoyo a la EPS y la oportunidad de cubrir una necesidad insatisfecha en Quito. La creación de este supermercado no solo es viable económicamente, sino que también representa una contribución significativa al desarrollo sostenible y a la economía local, ofreciendo un modelo replicable que combina la rentabilidad con el compromiso social y ambiental.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter para la creación de un supermercado revela que la **rivalidad entre competidores** es alta debido a la presencia de cadenas establecidas y supermercados locales que compiten en precio, calidad y servicios, lo que obliga a diferenciarse a través de estrategias como productos frescos, locales y atención personalizada. El **poder de negociación de los proveedores** es moderado, ya que existe una amplia oferta de productores y distribuidores, pero depender de algunos proveedores clave podría generar riesgos de costos o disponibilidad; trabajar con proveedores locales puede ofrecer ventajas competitivas. El **poder de negociación de los clientes** es alto, ya que tienen múltiples opciones para elegir y son sensibles al precio, la calidad y la experiencia de compra, lo que demanda un enfoque constante en la satisfacción del cliente. La **amenaza de nuevos entrantes** es moderada debido a las barreras de entrada, como la inversión inicial, la gestión eficiente de inventarios y la necesidad de establecer una cadena de suministro confiable; sin embargo, los modelos pequeños como tiendas de barrio también representan una competencia potencial. Finalmente, la **amenaza de productos sustitutos** es alta, ya que los clientes pueden optar por tiendas de conveniencia, mercados informales, compras en línea o incluso servicios de entrega directa de productores, lo que exige mantener una propuesta de valor clara basada en accesibilidad, surtido y experiencia de compra.

---

## *Situación del Mercado: Oferta y Demanda*

El mercado de productos alimenticios en Quito está experimentando un cambio significativo, impulsado por el crecimiento de la demanda de productos saludables, sostenibles y locales. A medida que los consumidores se vuelven más conscientes de su salud y del impacto ambiental de sus compras, se observa una inclinación hacia opciones que integren productos frescos, orgánicos y libres de aditivos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población urbana en Quito muestra una tasa de crecimiento anual, y se estima que **alrededor del 55% de los consumidores en la ciudad prefiere productos que apoyen a productores locales o que promuevan prácticas sostenibles**. Este cambio en el comportamiento del consumidor representa una oportunidad para los supermercados especializados que puedan ofrecer una propuesta de valor alineada con estos valores.

### *Demanda*

La demanda de productos orgánicos, saludables y sostenibles está creciendo en Quito, especialmente entre consumidores de nivel socioeconómico medio y alto. Estudios de la Cámara de Comercio de Quito indican que **al menos un 60% de los hogares urbanos busca opciones de compra que integren productos frescos y de origen local**. Además, el 35% de estos hogares declara que estaría dispuesto a pagar un precio premium por productos que cumplan con estándares de producción ecológica y comercio justo. Este aumento en la disposición de pago sugiere un mercado potencial para los kits de alimentos y productos especializados que integren opciones orgánicas, sin gluten y locales.

La tendencia hacia el consumo de alimentos saludables también se ve impulsada por el aumento de enfermedades crónicas relacionadas con la dieta, como la diabetes y la hipertensión, las cuales afectan a un porcentaje considerable de la población ecuatoriana. Como resultado, existe una demanda creciente de productos que promuevan una alimentación consciente y preventiva. Según el Ministerio de Salud Pública, **el 42% de los ecuatorianos ha cambiado sus hábitos de compra en los últimos años** para incluir alimentos más saludables y menos procesados, lo cual amplía las oportunidades para un supermercado con una oferta diferenciada y saludable.

### *Oferta*

La oferta actual de productos saludables y sostenibles en Quito es limitada y se concentra principalmente en tiendas especializadas o mercados locales, que no siempre cuentan con una distribución eficiente o accesible para toda la población. Los supermercados tradicionales han

---

comenzado a introducir secciones de productos orgánicos y saludables, pero a menudo se enfrentan a restricciones en términos de variedad y disponibilidad de productos frescos. Además, el acceso a productos de la Economía Popular y Solidaria (EPS) sigue siendo limitado en las principales cadenas, lo cual deja un segmento de mercado desatendido.

Las cooperativas y asociaciones de pequeños productores de Ecuador, respaldadas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), han aumentado la oferta de productos agrícolas y ecológicos, sin embargo, muchos de estos productores carecen de los canales de distribución necesarios para llegar a consumidores urbanos de manera regular y en condiciones competitivas. En Quito, menos del **20% de los productos que llegan al mercado provienen de cooperativas de la EPS**, lo cual indica una oportunidad para que el nuevo supermercado actúe como un puente entre estos productores y el consumidor final, asegurando una oferta constante de productos frescos y locales.

### *Estadísticas Clave*

- **Preferencia por productos locales y sostenibles:** El 55% de los consumidores en Quito prefiere productos que apoyen a productores locales y que promuevan la sostenibilidad (INEC, 2021-2023).
- **Disposición a pagar por productos ecológicos:** El 35% de los consumidores urbanos está dispuesto a pagar un precio premium por productos orgánicos y de comercio justo (Cámara de Comercio de Quito, 2022-2023).
- **Cambio de hábitos de compra:** El 42% de los ecuatorianos ha modificado sus hábitos de consumo para incluir opciones más saludables, impulsado por una mayor preocupación por la salud (Ministerio de Salud Pública, 2020-2023).
- **Presencia de productos de la EPS:** Menos del 20% de los productos en el mercado de Quito provienen de cooperativas de la EPS, lo que indica una oferta insuficiente para la demanda existente de productos locales y de comercio justo (2021-2023).

La situación actual del mercado en Quito presenta una clara oportunidad para un supermercado que integre productos de origen local, orgánicos y adaptados a estilos de vida saludables. Con una demanda en aumento y una oferta limitada en los supermercados tradicionales, la propuesta de este supermercado podría posicionarse de manera sólida en un segmento de mercado en crecimiento, ofreciendo tanto conveniencia como una propuesta de valor diferenciada.

---

## PROBLEMA

La investigación plantea como problema principal la escasa integración de productores locales y cooperativas de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en los canales de distribución y supermercados tradicionales impide que estos productos lleguen de manera masiva a los consumidores urbanos. Este problema afecta especialmente a los consumidores en Quito interesados en mantener una dieta saludable y sostenible, así como a los pequeños productores locales que buscan competir en un mercado formal.

## OBJETIVOS

### *Objetivo General*

- Diseñar un plan de negocios para la creación de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad y otros en la ciudad de Quito, 2025.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar la fundamentación teórica o la teoría relevante en relación con el plan de negocios, corporaciones y distribución minorista para la creación de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en la ciudad de Quito.
- Evaluar la situación actual del mercado de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en la ciudad de Quito.
- Desarrollar el plan de negocios adecuado para la creación de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en la ciudad de Quito.

## METODOLOGÍA

La metodología para la creación de un supermercado que ofrezca distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en Quito se basa en un enfoque mixto de investigación, combinando métodos **cualitativos** y **cuantitativos** para capturar una visión integral de las necesidades del mercado y de las capacidades de la cadena de suministro local. Este enfoque permitirá obtener datos ricos y representativos tanto de los consumidores potenciales como de los proveedores y expertos en retail, lo cual facilitará el desarrollo de un plan de negocios robusto y alineado con las expectativas del mercado y las normativas locales.

---

## ***Tipo de Investigación***

La investigación será de tipo **exploratorio-descriptivo**. El componente exploratorio busca identificar y comprender en profundidad las motivaciones y preferencias de los consumidores, así como las percepciones de los actores de la cadena de suministro en torno al modelo de negocio propuesto. Por otro lado, el componente descriptivo permitirá cuantificar y analizar patrones en los datos recopilados de una muestra representativa de la población de Quito, proporcionando así una base estadística para la toma de decisiones. La integración de ambos tipos de investigación permite una visión holística, abordando no solo qué prefieren los consumidores, sino también por qué prefieren ciertos productos y servicios, lo cual es clave para un modelo de negocio enfocado en productos saludables, sostenibles y locales.

## ***Población***

La población de estudio se compone de dos grupos principales:

- **Consumidores urbanos en Quito** interesados en productos de primera necesidad, saludables y sostenibles.
- **Pequeños productores y cooperativas de la Economía Popular y Solidaria (EPS)**, quienes podrían proveer productos locales al supermercado.

## ***Muestra***

Para los consumidores de Quito, se aplicará un **muestreo probabilístico estratificado** para asegurar una representación adecuada de los diferentes segmentos demográficos y socioeconómicos. El tamaño de la muestra se ha calculado para una población urbana de aproximadamente 2.7 millones de personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2}$$

donde:

- ***n*** = Tamaño de la muestra
- ***Z*** = Valor crítico para un nivel de confianza del 95% (usualmente 1.96),
- ***p*** = Proporción estimada de la población con la característica de interés (0.5),
- ***E*** = Margen de error deseado (0.05).

---

Si se asume que el 50% de la población tiene interés en productos sostenibles y saludables ( $p=0.5$ ), con un margen de error del 5% ( $E=0.05$ ) y un nivel de confianza del 95% ( $Z=1.96$ ), el tamaño de muestra sería:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05)^2}$$
$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} = \mathbf{384.16}$$

Esto da como resultado una muestra de aproximadamente **384 encuestas**, lo que asegura una representación estadística confiable. En cuanto a los pequeños productores y cooperativas, se empleará un **muestreo intencional**, seleccionando a aquellos que cumplen con criterios específicos de sostenibilidad y capacidad de producción para el abastecimiento constante del supermercado. Se estima una muestra de **15 a 20 productores y cooperativas** para obtener una visión detallada de sus capacidades y desafíos.

## *Investigación Cualitativa*

### **Entrevistas a Profundidad**

La investigación cualitativa incluirá **entrevistas en profundidad** con actores clave del sector minorista, proveedores locales y expertos en retail. Este enfoque tiene como objetivo capturar información detallada sobre las necesidades, expectativas y desafíos de la cadena de suministro. Las entrevistas se realizarán a:

- **Representantes de supermercados establecidos:** Para entender las tendencias y retos del sector minorista en Quito.
- **Pequeños productores y cooperativas de la EPS:** Para identificar sus barreras y oportunidades de acceso al mercado urbano.
- **Expertos en retail:** Para obtener una perspectiva técnica sobre la viabilidad y diferenciación del modelo de negocio propuesto.

Las entrevistas se analizarán utilizando el software **NVivo** para facilitar el análisis cualitativo, identificando temas clave y patrones en las respuestas que permitan definir una oferta de valor sólida.

---

## *Investigación Cuantitativa*

### **Encuestas**

Se llevará a cabo un **análisis cuantitativo** mediante encuestas estructuradas a la muestra representativa de consumidores de Quito. El cuestionario incluirá preguntas sobre:

- **Preferencias de consumo** en productos saludables y sostenibles.
- **Frecuencia de compra** y canales preferidos (tienda física o en línea).
- **Disposición a pagar** por productos locales y orgánicos.
- **Percepción de valor agregado** en productos sostenibles y de comercio justo.

El análisis estadístico de las encuestas se realizará mediante el software **SPSS**, que permitirá aplicar pruebas de correlación y segmentación para obtener patrones de comportamiento y preferencias de los consumidores. Los datos cuantitativos obtenidos facilitarán la segmentación del mercado y el diseño de estrategias de marketing específicas para cada grupo de consumidores.

---

## CAPÍTULO 2

### RESULTADOS

La investigación realizada para evaluar la viabilidad y diseño estratégico de un supermercado que brinde servicios de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en la ciudad de Quito se basó en una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas. A través de encuestas aplicadas a 384 consumidores y entrevistas a gerentes y especialistas del sector minorista, se obtuvieron datos relevantes que permitieron analizar el contexto del mercado, las preferencias de los consumidores, y las oportunidades y desafíos del sector.

Los resultados de esta investigación destacan un mercado competitivo, pero con oportunidades claras en sostenibilidad, digitalización y promoción de productos locales. Las encuestas subrayan que los consumidores valoran la calidad, frescura y precio competitivo, mientras que las entrevistas confirman que un enfoque estratégico en diferenciación y tecnología puede posicionar a nuevos supermercados como líderes en el mercado de Quito. Este análisis integral ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación operativa del proyecto.

### Procesamiento y Análisis de Datos Cuantitativos

El análisis de las encuestas realizadas a 384 consumidores de Quito permitió recopilar datos valiosos sobre hábitos de compra, preferencias y tendencias del mercado. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para la creación de un supermercado que satisfaga las necesidades actuales de los consumidores y se posicione competitivamente en el mercado. Los resultados están organizados de manera visual y descriptiva, destacando las conclusiones clave de cada pregunta y su impacto en el diseño del modelo de negocio.

#### Figura 8 Mapa Provincia Pichincha – Cantón Quito

*Mapa Provincia Pichincha – Cantón Quito*



*Nota:* Mapa Provincia Pichincha – Cantón Quito, Enciclopedia Libre.

## Encuesta a Consumidores

### Pregunta 1

¿Con qué frecuencia realiza compras de alimentos y productos de primera necesidad?

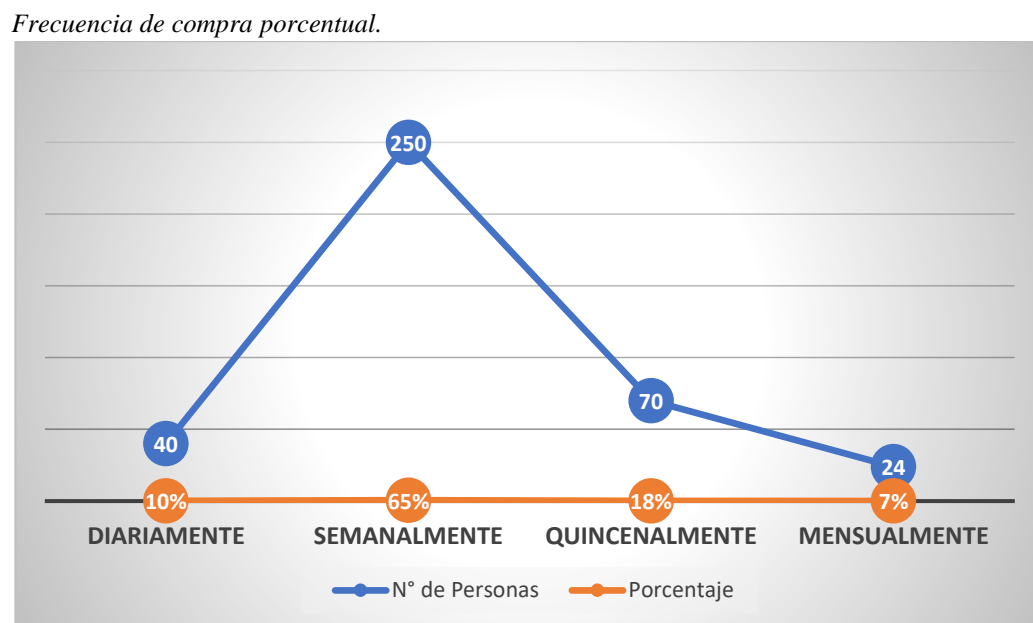
**Tabla 1 Frecuencia de Compra**

*Frecuencia de compra*

Frecuencia	N° de Personas	Porcentaje
Diariamente	40	10%
Semanalmente	250	65%
Quincenalmente	70	18%
Mensualmente	24	7%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Frecuencia de compra del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 9 Frecuencia de compra porcentual**



*Nota:* Frecuencia de compra porcentual del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

### Conclusión

La mayoría realiza compras semanalmente (65%), lo que sugiere que las estrategias promocionales deben renovarse con esa frecuencia para captar su atención. El 18% que compra quincenalmente reflejan patrones de consumo que deben ser considerados en la planificación de inventarios. Y un segmento diario (10%) también indica la necesidad de garantizar frescura y disponibilidad constante.

## Pregunta 2

¿Dónde realiza principalmente sus compras?

**Tabla 2 Lugar Principal de Compra**

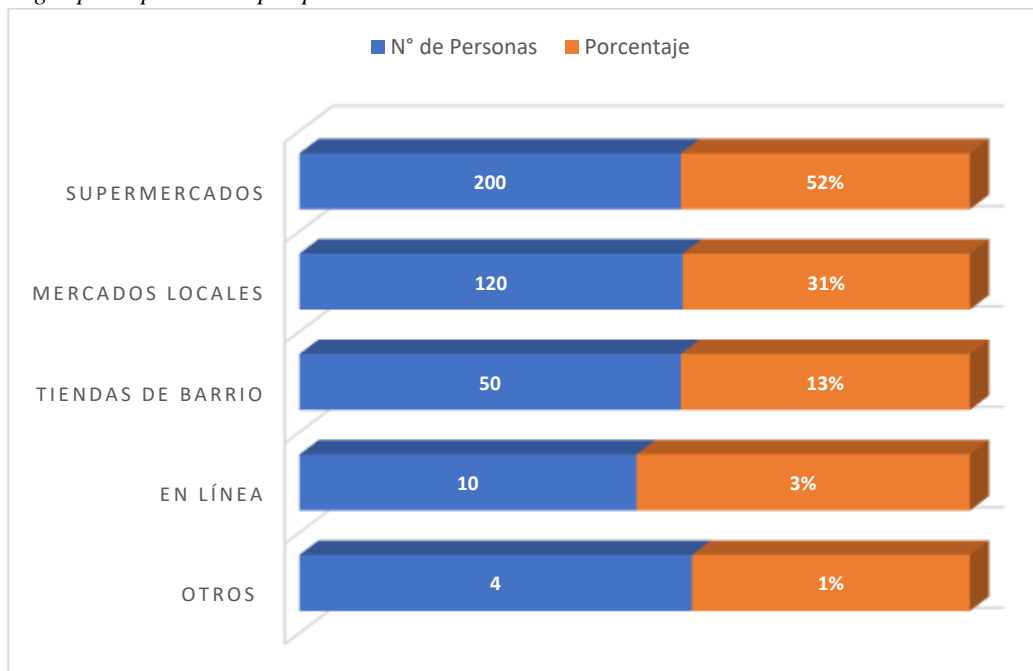
*Lugar principal de compra*

Lugar	N° de Personas	Porcentaje
Supermercados	200	52%
Mercados locales	120	31%
Tiendas de barrio	50	13%
En línea	10	3%
Otros	4	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Lugar principal de compra del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 10 Lugar Principal de Compra**

*Lugar principal de compra porcentual.*



*Nota:* Lugar principal de compra porcentual del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

## Conclusión

Los supermercados lideran son el lugar principal de compras (52%), confirmando su relevancia como canal principal. Los mercados locales (31%) y tiendas de barrio (13%) destacan como competidores importantes, especialmente en segmentos de precio y cercanía, que podrían ser contrarrestados con productos locales y frescos.

### Pregunta 3

¿Qué factores considera más importantes al elegir un lugar para comprar alimentos?

**Tabla 3 Factores al Elegir un Lugar de Compra**

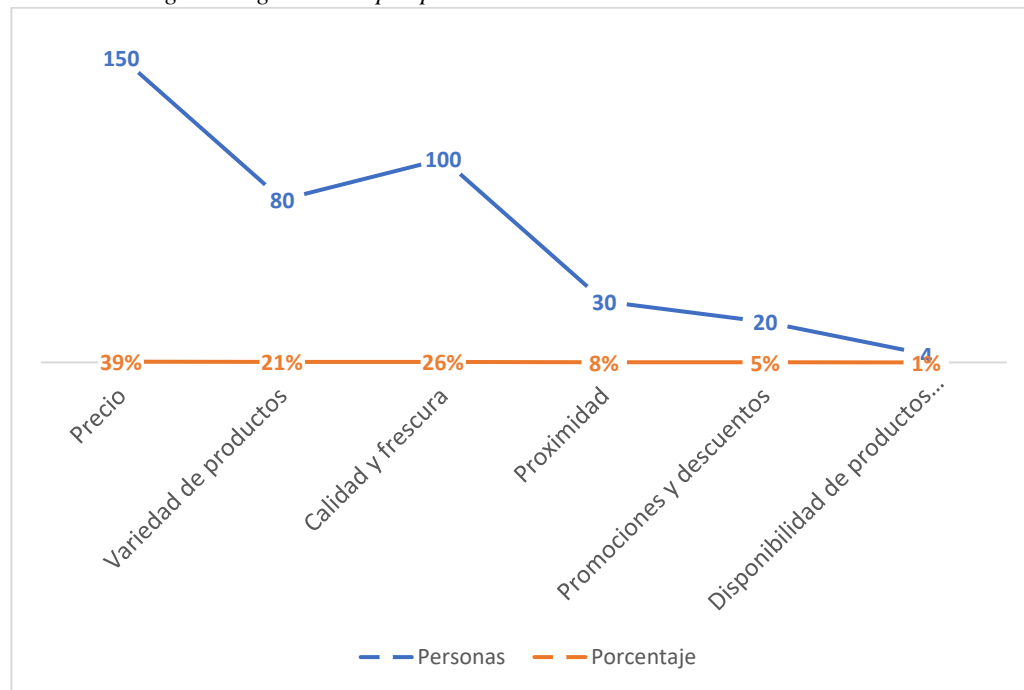
*Factores al Elegir un lugar de Compra*

Factor	Personas	Porcentaje
Precio	150	39%
Variedad de productos	80	21%
Calidad y frescura	100	26%
Proximidad	30	8%
Promociones y descuentos	20	5%
Disponibilidad de productos orgánicos/sostenibles	4	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Factores al elegir un lugar de compra del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 11 Factores al Elegir un Lugar de Compra Porcentual**

*Factores al elegir un lugar de compra porcentual.*



*Nota:* Factores al elegir un lugar de compra porcentual del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

### Conclusión

Los encuestados valoran principalmente el precio (30%), la calidad y frescura (25%), y la variedad de productos (20%) son los principales factores decisivos. Esto indica que la estrategia debe priorizar estos aspectos, importancia de mantener competitividad en precios complementados con promociones y productos diferenciados, frescos y diversos.

#### Pregunta 4

¿Qué tan importante es para usted encontrar productos locales o de pequeños productores?

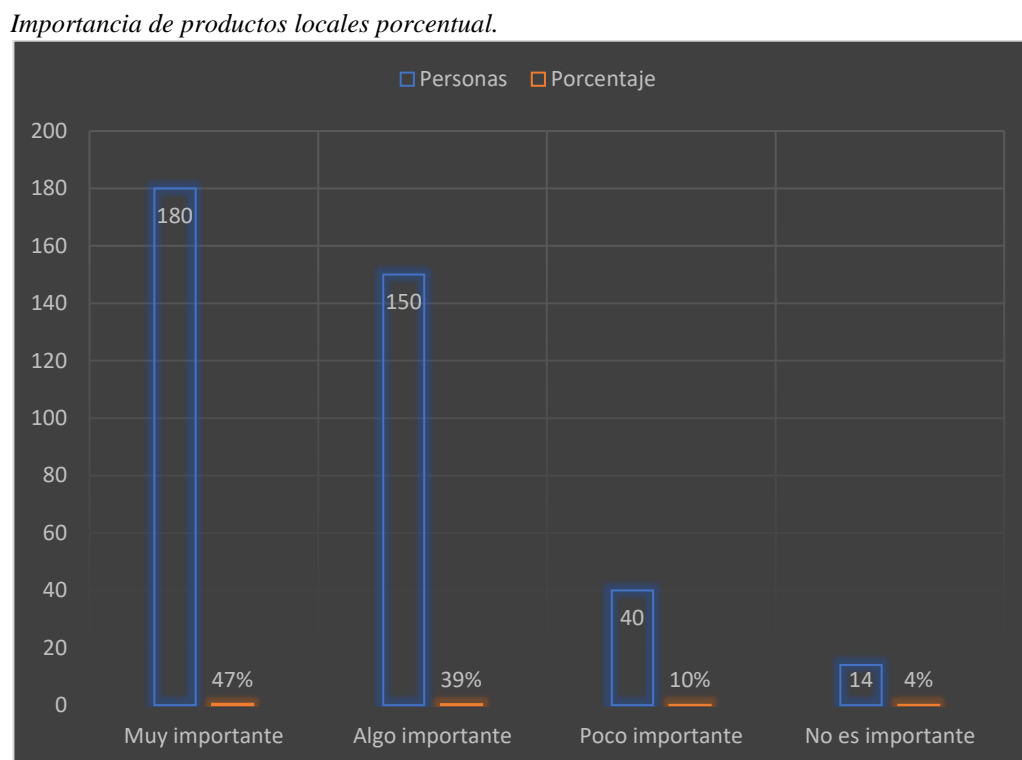
**Tabla 4 Importancia de Productos Locales**

*Importancia de Productos Locales*

Importancia	Personas	Porcentaje
Muy importante	180	47%
Algo importante	150	39%
Poco importante	40	10%
No es importante	14	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Importancia de productos locales del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 12 Importancia de Productos Locales Porcentual**



*Nota:* Importancia porcentual de encontrar productos locales o de pequeños productores por parte del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

#### Conclusión

El 47% considera muy importante la disponibilidad de productos locales, lo que confirma la oportunidad de destacar alianzas con pequeños productores y posicionar al supermercado como un promotor de la economía local.

## Pregunta 5

¿Qué tan satisfecho está con la oferta actual de productos en los supermercados de Quito?

**Tabla 5 Satisfacción con la Oferta Actual**

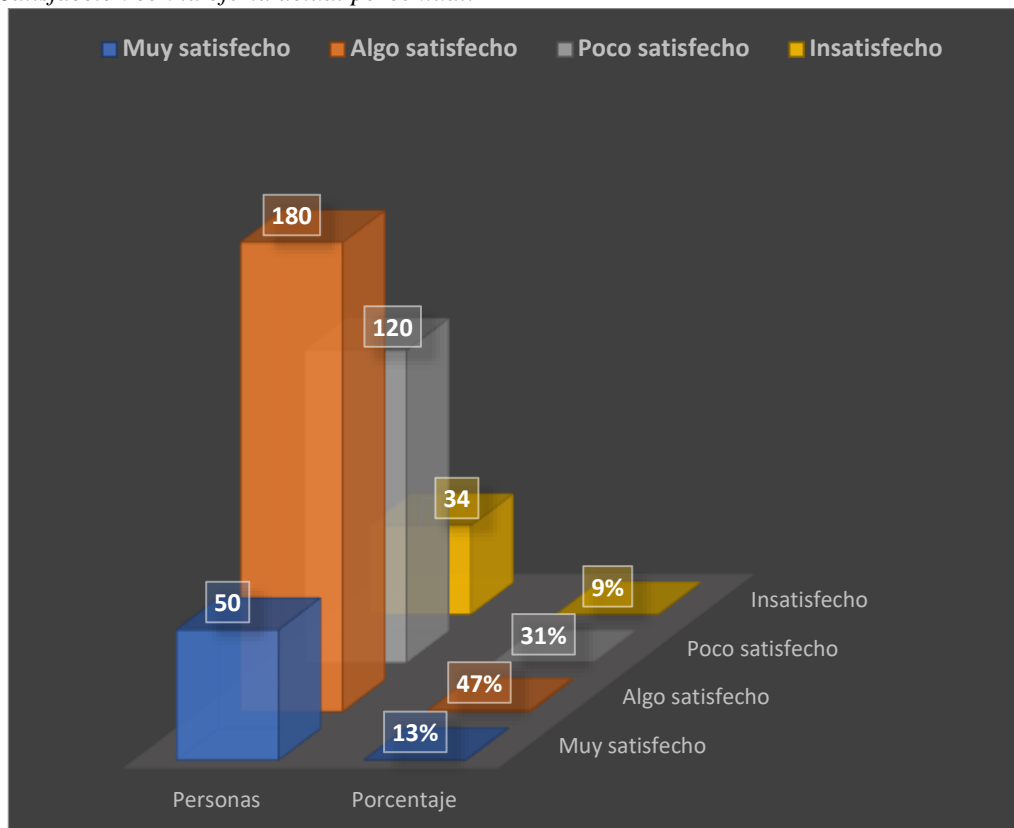
*Satisfacción con la Oferta Actual*

Satisfacción	Personas	Porcentaje
Muy satisfecho	50	13%
Algo satisfecho	180	47%
Poco satisfecho	120	31%
Insatisfecho	34	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Satisfacción con la oferta actual del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 13 Satisfacción con la Oferta Actual Porcentual**

*Satisfacción con la oferta actual porcentual.*



*Nota:* Satisfacción con la oferta actual porcentual del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

## Conclusión

El 47% está "algo satisfecho", pero un 31% "poco satisfecho" y un 9% "insatisfecho" indican áreas de mejora, especialmente en variedad, frescura y promociones.

## Pregunta 6

¿Qué tan importante es para usted que un supermercado tenga políticas de sostenibilidad (como reducción de plástico o productos locales)?

**Tabla 6 Importancia de Políticas de Sostenibilidad**

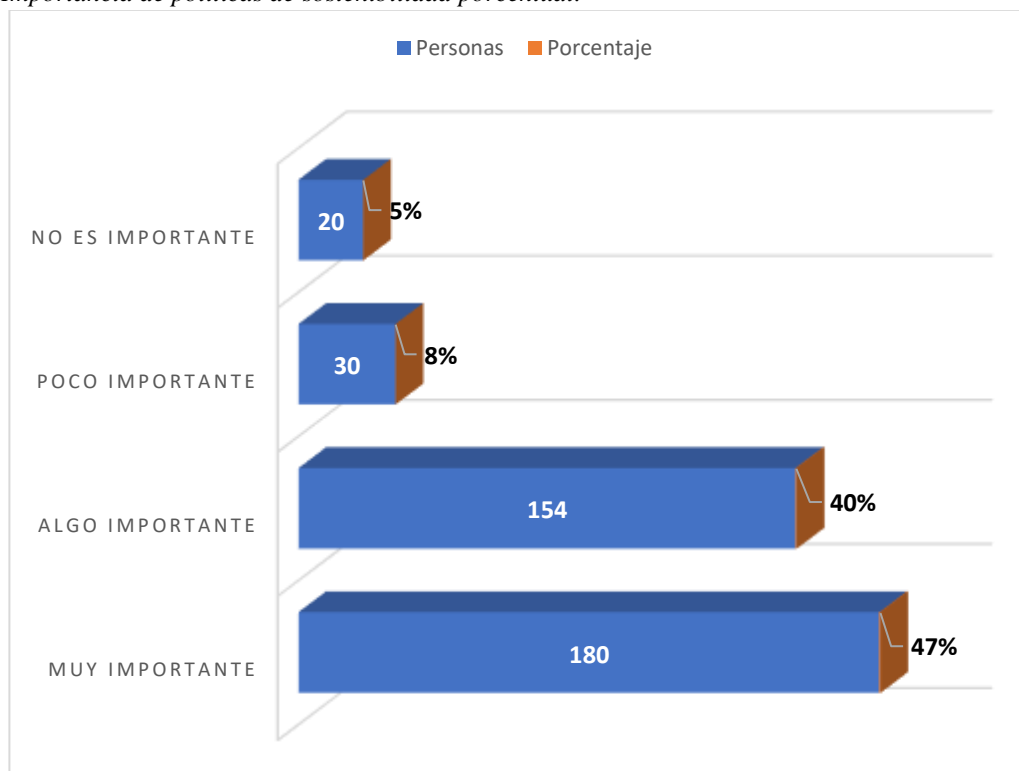
*Importancia de Políticas de Sostenibilidad*

Importancia	Personas	Porcentaje
Muy importante	180	47%
Algo importante	154	40%
Poco importante	30	8%
No es importante	20	5%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Importancia de Políticas de Sostenibilidad del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 14 Importancia de Políticas de Sostenibilidad**

*Importancia de políticas de sostenibilidad porcentual.*



*Nota:* Importancia de políticas de sostenibilidad porcentual del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

## Conclusión

El 87% considera estas políticas "muy" o "algo importantes", resaltando la necesidad de implementar medidas visibles como la reducción de plásticos y el apoyo a productos sostenibles.

## Pregunta 7

¿Qué aspectos considera que necesitan mayor atención o mejora en los supermercados actuales en Quito?

**Tabla 7 Mejoras Necesarias en Supermercados**

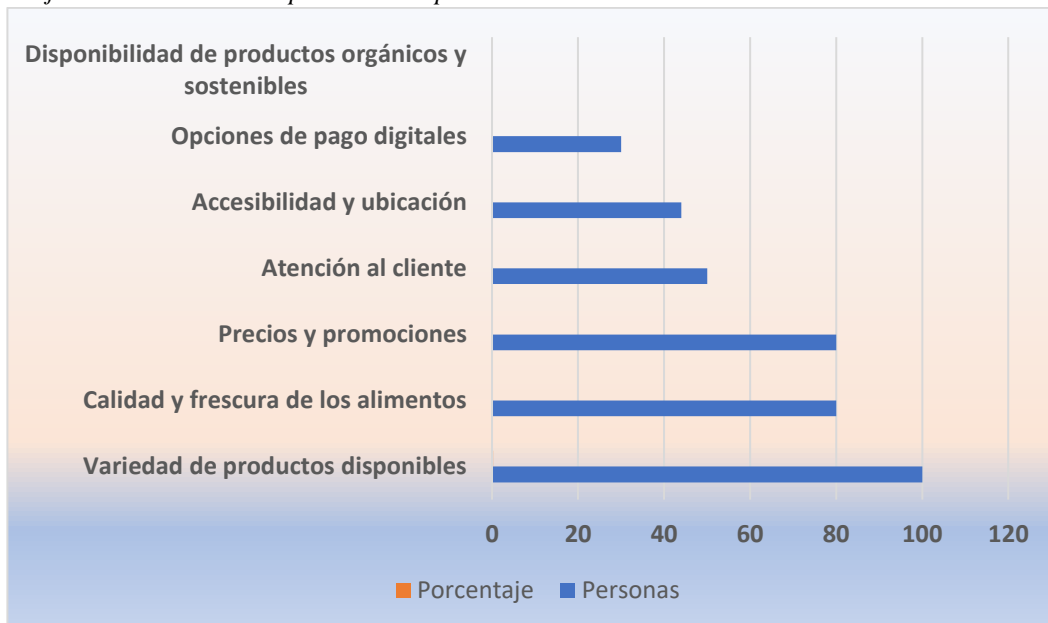
*Mejoras Necesarias en Supermercados*

Aspecto a Mejorar	Personas	Porcentaje
Variedad de productos disponibles	100	26%
Calidad y frescura de los alimentos	80	21%
Precios y promociones	80	21%
Atención al cliente	50	13%
Accesibilidad y ubicación	44	11%
Opciones de pago digitales	30	8%
Disponibilidad de productos orgánicos y sostenibles	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Mejoras necesarias en supermercados, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 15 Mejoras Necesarias en Supermercados Porcentual**

*Mejoras Necesarias en supermercados porcentual.*



*Nota:* Mejoras necesarias en supermercados porcentual, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

## Conclusión

La variedad de productos (26%), la calidad y frescura (21%) y los precios (21%) son las principales demandas, indicando las áreas prioritarias para mejoras operativas y estratégicas.

## Pregunta 8

¿Qué características considera esenciales para tener una experiencia ideal de compra en un supermercado?

**Tabla 8 Características de la Experiencia Ideal**

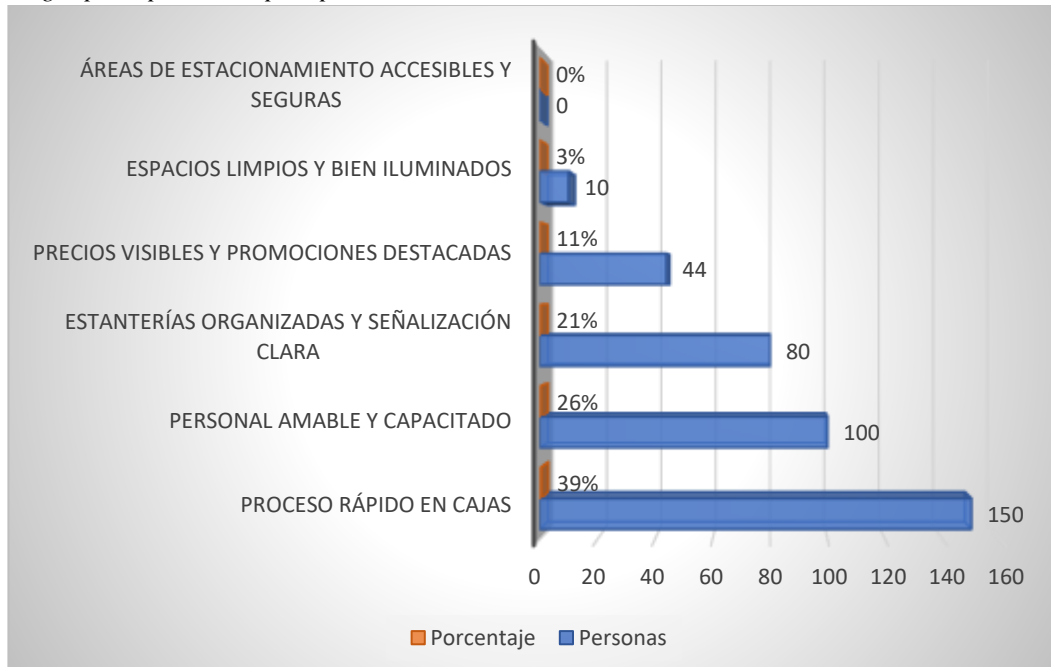
*Características de la Experiencia Ideal*

Característica	Personas	Porcentaje
Proceso rápido en cajas	150	39%
Personal amable y capacitado	100	26%
Estanterías organizadas y señalización clara	80	21%
Precios visibles y promociones destacadas	44	11%
Espacios limpios y bien iluminados	10	3%
Áreas de estacionamiento accesibles y seguras	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Características de la experiencia ideal del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

**Figura 16 Lugar Principal de Compras Porcentual**

*Lugar principal de compras porcentual.*



*Nota:* Características de la experiencia ideal del consumidor, Quito (2024), Encuesta a Consumidores.

## Conclusión

Espacios limpios y precios visibles (40%) son esenciales para una experiencia ideal. La rapidez en las cajas (30%) y la amabilidad del personal (20%) también son factores críticos.

---

## Entrevista a Expertos y Líderes de opinión

En el marco de la investigación orientada a la creación de un supermercado que brinde servicios de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en Quito, se realizaron entrevistas a profundidad con perfiles clave del sector. Los participantes fueron seleccionados cuidadosamente por su experiencia, conocimientos y contribuciones significativas al ámbito minorista, garantizando la obtención de información relevante y estratégica para el proyecto.

### Perfil Entrevistados

#### *Datos Generales Gerente Sucursal*

- **Nombre y apellido:** Andreuu Cevallos.
- **Cargo o rol:** Gerente Sucursal.
- **Organización:** Tiendas Industriales Asociadas (TÍA S.A.)
- **Tiempo de experiencia profesional en el sector:** Con más de 18 años en el sector minorista, Andreuu ha liderado proyectos de expansión, digitalización y sostenibilidad en cadenas nacionales e internacionales. Su enfoque estratégico lo posiciona como un líder clave en la modernización del comercio minorista en Quito.

#### *Datos Generales Coordinador de Operaciones*

- **Nombre y apellido:** Carlos Asensio.
- **Cargo o rol:** Coordinador de Operaciones.
- **Organización:** Supermercados Santa María.
- **Tiempo de experiencia profesional en el sector:** Con 12 años de experiencia en la gestión de cadenas de suministro y relaciones con productores locales, Carlos ha implementado programas innovadores que fortalecen el vínculo entre los supermercados y la economía local.

---

## Opinión de los Entrevistados sobre las preguntas realizadas

### *Entrevista Gerente Sucursal*

*Andreeu Cevallos, Gerente Sucursal, Tiendas Industriales Asociadas (TÍA S.A.)*

#### **¿Cuál es su percepción sobre la competencia en el mercado minorista en Quito?**

"El mercado minorista en Quito es dinámico y competitivo, caracterizado por grandes cadenas como Mi Comisariato, Santa María y cadenas extranjeras como Tía, junto con mercados informales y tiendas de barrio. Esto genera una competencia diversa donde cada segmento tiene su propuesta de valor única. La clave para competir radica en ofrecer valor agregado, optimizar la experiencia del cliente y aprovechar las oportunidades en el ámbito digital."

#### **¿Qué factores considera más importantes para diferenciar un supermercado en esta ciudad?**

"La diferenciación en Quito debe enfocarse en cuatro pilares: precios competitivos, calidad de productos frescos, conveniencia en la ubicación y sostenibilidad. Además, la personalización de la experiencia del cliente a través de tecnología y marketing es cada vez más relevante."

#### **¿Cuáles son los principales retos logísticos en la distribución de alimentos en Quito?**

"La infraestructura vial de Quito representa un desafío constante, especialmente para mantener la puntualidad y la integridad de productos perecederos. Además, las condiciones geográficas complican la distribución en áreas periféricas y rurales."

#### **¿Qué porcentaje de sus productos provienen de proveedores locales?**

"Actualmente, el 40% de nuestros productos son de origen local, con un enfoque en frutas, vegetales y productos procesados. Estamos trabajando para aumentar esta cifra, fortaleciendo alianzas con pequeños productores y cooperativas."

#### **¿Qué estrategias han implementado para reducir el desperdicio de alimentos?**

"Hemos implementado un programa integral de reducción de desperdicios que incluye donaciones a bancos de alimentos, el uso de tecnologías para predecir demandas, y la venta de productos próximos a vencer a precios reducidos."

#### **¿Cómo perciben la demanda por productos orgánicos o sostenibles?**

"El interés por productos orgánicos y sostenibles está en crecimiento, especialmente en consumidores de ingresos medios y altos. Esto nos impulsa a expandir nuestra oferta y colaborar con agricultores locales que cumplan con certificaciones ambientales."

---

**¿Qué cambios recientes han observado en los hábitos de compra de los consumidores?**

"Los consumidores están priorizando opciones saludables, productos locales y compras rápidas a través de canales digitales. También notamos un aumento en el uso de aplicaciones móviles para comparar precios y buscar promociones."

**¿Qué tan relevante considera la digitalización (ventas en línea, apps) en el sector?**

"Es absolutamente crítica. Las plataformas digitales no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también incrementan la eficiencia operativa. En nuestro caso, hemos visto un crecimiento del 25% en las ventas a través de nuestra aplicación móvil en el último año."

**¿Qué consejo le daría a un nuevo supermercado para posicionarse en el mercado?**

"Identifiquen un nicho específico en el mercado y construyan una propuesta de valor única, como productos especializados o una experiencia de compra diferenciada."

**¿Qué barreras cree que enfrentan las nuevas empresas en este sector?**

"Las barreras principales son los altos costos iniciales, la logística, la fidelidad del cliente hacia competidores establecidos y la complejidad regulatoria."

**¿Qué tan accesible es para los pequeños productores trabajar con supermercados?**

"El acceso puede ser desafiante debido a los estándares de calidad y volúmenes requeridos. Sin embargo, fomentamos programas de capacitación y alianzas para facilitar su integración."

**¿Qué mejoras podrían implementarse en la cadena de suministro para fortalecer la relación entre proveedores y supermercados?**

"Se necesitan inversiones en tecnología de trazabilidad, mayor infraestructura de almacenamiento en frío y alianzas con empresas logísticas locales."

**¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector minorista de alimentos?**

"Las tendencias clave incluyen la digitalización, la sostenibilidad, la personalización del servicio y la preferencia por productos locales."

**¿Qué estrategias recomienda para destacar en un mercado competitivo como el de Quito?**

"Enfoque en el cliente, tecnología para analizar hábitos de compra, y estrategias de precios dinámicos."

**¿Qué tecnologías considera indispensables para mejorar la eficiencia operativa?**

"Sistemas de gestión de inventarios, inteligencia artificial para personalización y comercio electrónico robusto."

---

**¿Qué tan favorables son las regulaciones actuales para fomentar nuevos negocios en este sector?**

"La regulación actual es compleja, pero existen incentivos para sostenibilidad. Se necesita mayor simplificación."

**¿Qué mejoras propone en el marco normativo para apoyar a los pequeños empresarios?**

"Simplificar trámites y proporcionar más incentivos para pequeños productores y emprendedores."

*Entrevista Coordinador de Operaciones*

*Carlos Asensio, Coordinador de Operaciones, Supermercados Santa María*

**¿Cuál es su percepción sobre la competencia en el mercado minorista en Quito?**

"El mercado minorista en Quito es altamente competitivo, con la presencia de grandes cadenas nacionales e internacionales, así como mercados locales que ofrecen precios bajos y flexibilidad. Cada competidor tiene un enfoque diferenciado, desde productos premium hasta promociones agresivas dirigidas al segmento medio y bajo. Además, el auge de las plataformas en línea ha añadido una capa extra de competencia en términos de conveniencia."

**¿Qué factores considera más importantes para diferenciar un supermercado en esta ciudad?**

"La diferenciación radica en varios factores: la calidad y frescura de los productos, precios competitivos, un servicio al cliente excepcional, y la oferta de productos locales y sostenibles. Además, una estrategia digital sólida que incluya e-commerce y promociones personalizadas es clave."

**¿Cuáles son los principales retos logísticos en la distribución de alimentos en Quito?**

"La congestión vehicular en Quito es un desafío constante que afecta los tiempos de distribución. Además, garantizar la cadena de frío para productos perecederos, especialmente en áreas más alejadas del centro, representa un reto logístico importante."

**¿Qué porcentaje de sus productos provienen de proveedores locales?**

"Actualmente, alrededor del 30% de nuestros productos provienen de proveedores locales. Estamos trabajando para aumentar esta cifra, dado el interés creciente de los consumidores en apoyar la producción nacional y reducir la huella ambiental."

**¿Qué estrategias han implementado para reducir el desperdicio de alimentos?**

---

"Hemos implementado un programa de donación de alimentos próximos a vencerse a organizaciones benéficas, además de optimizar la gestión de inventarios para minimizar pérdidas. También reciclamos empaques y reducimos el uso de plásticos."

**¿Cómo perciben la demanda por productos orgánicos o sostenibles?**

"La demanda está en aumento, especialmente en segmentos de ingresos medios y altos. Los consumidores buscan productos orgánicos, libres de pesticidas y de comercio justo, y están dispuestos a pagar un precio premium por ellos."

**¿Qué cambios recientes han observado en los hábitos de compra de los consumidores?**

"Notamos un mayor enfoque en productos saludables y sostenibles, junto con un incremento en la preferencia por compras en línea debido a la comodidad y ahorro de tiempo. Las promociones digitales también están ganando relevancia."

**¿Qué tan relevante considera la digitalización (ventas en línea, apps) en el sector?**

"La digitalización es crucial. Los supermercados que no integren e-commerce, aplicaciones móviles y sistemas de marketing digital estarán en desventaja. En nuestro caso, las ventas en línea representan un 15% y están en crecimiento."

**¿Qué consejo le daría a un nuevo supermercado para posicionarse en el mercado?**

"Enfóquense en un nicho específico, como productos locales o servicios personalizados, y desarrollen una estrategia de precios competitiva sin comprometer la calidad."

**¿Qué barreras cree que enfrentan las nuevas empresas en este sector?**

"Las principales barreras son el alto costo de entrada, la complejidad de las regulaciones, y la fidelidad de los clientes hacia cadenas establecidas."

**¿Qué tan accesible es para los pequeños productores trabajar con supermercados?**

"Trabajar con grandes supermercados puede ser difícil para los pequeños productores debido a los altos volúmenes requeridos y los estándares de calidad. Sin embargo, estamos diseñando programas para facilitar su inclusión."

**¿Qué mejoras podrían implementarse en la cadena de suministro para fortalecer la relación entre proveedores y supermercados?**

"Una mayor inversión en sistemas de distribución y almacenamiento centralizado, además de alianzas con empresas de transporte locales, podría mejorar significativamente la cadena de suministro."

**¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector minorista de alimentos?**

---

"La digitalización, la sostenibilidad y la personalización de la experiencia de compra son las tendencias clave en el sector minorista."

**¿Qué estrategias recomienda para destacar en un mercado competitivo como el de Quito?**

"Construir relaciones sólidas con los clientes, implementar tecnologías innovadoras y garantizar productos de calidad son estrategias esenciales."

**¿Qué tecnologías considera indispensables para mejorar la eficiencia operativa?**

"Sistemas de gestión de inventarios, análisis de datos para estrategias de marketing, y plataformas de e-commerce."

**¿Qué tan favorables son las regulaciones actuales para fomentar nuevos negocios en este sector?**

"El marco regulatorio actual es complejo, especialmente para pequeños negocios, pero hay incentivos para la sostenibilidad."

**¿Qué mejoras propone en el marco normativo para apoyar a los pequeños empresarios?**

"Simplificar procesos de permisos y promover políticas que fomenten la colaboración con productores locales."

## **Conclusiones Generales de todo el Diagnóstico Situacional**

La presente sección presenta un análisis integral del diagnóstico situacional basado en los resultados obtenidos de entrevistas a expertos del sector minorista y encuestas aplicadas a 384 consumidores de Quito. Este diagnóstico aborda la **viabilidad** y **factibilidad** del proyecto para la creación de un supermercado especializado en la distribución de alimentos y productos de primera necesidad. La metodología, los hallazgos clave y las interpretaciones detalladas proporcionan una base sólida para el desarrollo del plan estratégico.

El diagnóstico considera factores internos y externos del mercado minorista en Quito, identificando oportunidades y desafíos clave que afectan directamente la viabilidad del proyecto. Por medio de herramientas cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas), se evaluaron elementos críticos como los hábitos de consumo, las percepciones de los actores del mercado, y las condiciones económicas, logísticas y tecnológicas. Este análisis está diseñado para responder a los objetivos estratégicos del plan de negocios y proporcionar una guía efectiva para la implementación del supermercado.

---

## *Resultados de las Encuestas*

Los datos obtenidos reflejan patrones claros sobre el comportamiento de los consumidores y sus expectativas en relación con supermercados:

- **Segmento objetivo:** Los principales compradores están en el rango de edad entre 20 y 35 años (47%), seguido por el grupo de 36 a 50 años (31%). Este perfil joven representa consumidores activos que valoran calidad, precio competitivo y conveniencia. Las mujeres constituyen la mayoría (55%), lo que refleja su predominante rol en decisiones de compra familiar.
- **Frecuencia de compra:** El 65% de los encuestados realiza compras semanalmente, destacando supermercados como su principal lugar de preferencia (52%).
- **Factores clave:** Los aspectos más importantes al elegir un lugar para comprar son el precio (39%), la calidad y frescura de los productos (26%), y la variedad (21%).
- **Sostenibilidad y productos locales:** Un 87% de los encuestados considera muy importantes las políticas sostenibles, y un 60% está dispuesto a pagar un precio mayor por productos orgánicos o de comercio justo.
- **Digitalización:** El 39% de los consumidores utiliza plataformas digitales para realizar compras, lo que evidencia un mercado en transición hacia canales electrónicos.

## *Resultados de las Entrevistas*

Las entrevistas con gerentes y especialistas del sector minorista complementaron los hallazgos de la encuesta, destacando los siguientes puntos:

- **Contexto competitivo:** Los expertos coincidieron en que la competencia en el sector es alta, con presencia de grandes cadenas establecidas. Sin embargo, hay oportunidades en diferenciarse a través de productos locales y experiencias personalizadas.
- **Logística:** Los principales retos logísticos incluyen la congestión vial en Quito y la necesidad de una cadena de suministro eficiente. Se estima que cerca del 50% de los productos actuales provienen de proveedores locales, destacando una oportunidad para fortalecer estas relaciones.

- 
- **Tendencias de consumo:** Los hábitos de compra están cambiando hacia una mayor valoración de la sostenibilidad y la digitalización. Los entrevistados resaltaron que la demanda de productos orgánicos ha crecido, aunque todavía hay barreras como el precio.
  - **Barreras para nuevos entrantes:** Los expertos identificaron barreras como el acceso al financiamiento, la necesidad de una marca sólida y la intensa competencia, pero recomendaron enfocarse en un nicho específico para lograr posicionamiento.

Los resultados de esta investigación destacan un mercado competitivo, pero con oportunidades claras en sostenibilidad, digitalización y promoción de productos locales. Las encuestas subrayan que los consumidores valoran la calidad, frescura y precio competitivo, mientras que las entrevistas confirman que un enfoque estratégico en diferenciación y tecnología puede posicionar a nuevos supermercados como líderes en el mercado de Quito. Este análisis integral ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación operativa del proyecto.

### *Viabilidad y Factibilidad*

El análisis revela que la propuesta es viable debido a la alta demanda por productos de calidad, frescura y sostenibilidad, así como la creciente aceptación de canales digitales. La factibilidad operativa, aunque enfrenta desafíos logísticos y financieros, puede lograrse mediante estrategias específicas:

- **Alianzas Estratégicas:** Colaboración con pequeños productores locales para garantizar frescura y calidad.
- **Diferenciación:** Introducir kits prearmados, programas de fidelización y servicios digitales personalizados.
- **Optimización Logística:** Invertir en tecnología para mejorar la distribución y el manejo de inventarios.

El diagnóstico situacional confirma que la creación del supermercado tiene un alto potencial para satisfacer las demandas del mercado de Quito. La combinación de un enfoque en sostenibilidad, digitalización y estrategias orientadas al cliente permitirá posicionar el proyecto como un actor innovador en el sector minorista. Con un plan de negocios sólido y alineado con las expectativas del consumidor, el proyecto es una oportunidad estratégica para capitalizar las tendencias del mercado actual.

---

## PROPUESTA

La propuesta se enfoca en crear una **corporación de distribución minorista** en la ciudad de Quito que brinde soluciones modernas, eficientes y accesibles para la adquisición de alimentos, productos de primera necesidad y otros bienes esenciales. La corporación busca posicionarse como un referente en el mercado local, combinando la sostenibilidad, la tecnología y la atención personalizada para satisfacer las demandas del público objetivo.

### Filosofía Empresarial

#### *Misión Empresarial*

Somos una corporación dedicada a la distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros, comprometida con brindar una experiencia de compra confiable, accesible y sostenible en la ciudad de Quito. Lo hacemos a través de la colaboración con proveedores locales, el uso de tecnología moderna y la implementación de prácticas responsables que aseguren frescura y calidad en cada producto. Contamos con infraestructura eficiente, un equipo capacitado y alianzas estratégicas que optimizan la cadena de suministro. Trabajamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fomentar el desarrollo económico local y promover un estilo de vida saludable, sirviendo tanto a familias como a comunidades urbanas de diversas zonas de la ciudad.

#### *Visión Empresarial*

Ser reconocidos como el supermercado líder en la ciudad de Quito para el año 2030, destacándonos por ofrecer productos de alta calidad, sostenibles y accesibles, mientras promovemos el desarrollo económico y social de las comunidades locales. Aspiramos a expandirnos estratégicamente en zonas clave de la ciudad, implementando tecnologías innovadoras y fortaleciendo alianzas con proveedores locales y organizaciones comunitarias. Para lograrlo, contaremos con un equipo comprometido, una infraestructura moderna y un enfoque centrado en la satisfacción del cliente y la sostenibilidad ambiental, consolidándonos como un referente en el sector minorista.

#### *Valores y Principios Corporativos*

Nuestros valores y principios guían cada aspecto de nuestra operación, asegurando que la corporación no solo sea rentable, sino también un agente de cambio positivo en la ciudad de Quito.

---

**Calidad:** Garantizamos la excelencia en todos nuestros productos y servicios, priorizando la frescura, seguridad y satisfacción del cliente en cada transacción.

**Compromiso con la sostenibilidad:** Adoptamos prácticas responsables que promuevan el cuidado del medio ambiente, como el uso de empaques biodegradables, la reducción de desperdicios y el fomento de productos orgánicos y locales.

**Innovación:** Integramos tecnología avanzada en nuestros procesos para optimizar la operación, mejorar la experiencia del cliente y adaptarnos a las nuevas tendencias del mercado.

**Responsabilidad social:** Nos comprometemos con el desarrollo de la comunidad local mediante la creación de empleo, el apoyo a pequeños productores y la implementación de iniciativas que beneficien a los sectores más vulnerables.

**Integridad:** Operamos con transparencia, ética y honestidad en todas nuestras relaciones con clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general.

**Inclusión:** Fomentamos un entorno laboral y comercial diverso e inclusivo, promoviendo el respeto y la igualdad de oportunidades para todos.

**Orientación al cliente:** Ponemos a nuestros clientes en el centro de nuestras decisiones, garantizando una experiencia de compra personalizada, accesible y satisfactoria.

**Trabajo en equipo:** Valoramos la colaboración entre nuestros empleados, proveedores y socios estratégicos, asegurando una comunicación efectiva y un ambiente laboral positivo.

**Resiliencia:** Nos adaptamos a los cambios del entorno económico y social con flexibilidad y capacidad de innovación, garantizando la continuidad y el éxito de nuestras operaciones.

**Compromiso con la comunidad:** Priorizamos el desarrollo local y regional a través del fortalecimiento de las economías populares y la participación activa en actividades comunitarias.

## Objetivos Específicos

### *Objetivos a Corto Plazo (6 meses a 1 año)*

1. Consolidar la identidad de la corporación a través de campañas de marketing dirigidas, logrando un 25% de reconocimiento de marca en Quito durante el primer año. Se emplearán estrategias digitales y colaboraciones con medios locales para captar la atención del público objetivo.

- 
2. Diseñar e implementar una cadena de suministro que garantice entregas en 24 horas en toda la ciudad, reduciendo los tiempos de reposición de inventarios en un 30%. Esto incluirá la optimización de rutas y la contratación de personal especializado.
  3. Asegurar que el 90% del equipo complete programas de formación en atención al cliente, manejo de inventarios y sostenibilidad en los primeros 6 meses de operación, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

### ***Objetivos a Mediano Plazo (1 a 3 años)***

1. Abrir al menos tres nuevas sucursales en zonas estratégicas de Quito, asegurando que cada una alcance un 20% de rentabilidad en su primer año. La selección de ubicaciones estará basada en análisis demográficos y de accesibilidad.
2. Desarrollar una plataforma de ventas en línea robusta que genere al menos el 20% de las ventas totales, incluyendo opciones de entrega a domicilio y una experiencia de compra intuitiva. Esto permitirá adaptarse a las tendencias de digitalización en el sector minorista.
3. Incrementar al 40% la presencia de productos de pequeños productores y cooperativas locales en el inventario. Se establecerán acuerdos con al menos 50 nuevos proveedores, fortaleciendo la sostenibilidad y apoyando la economía local.

### ***Objetivos a Largo Plazo (3 a 5 años)***

1. Lograr una participación del 30% en el sector minorista de Quito y posicionarse como la primera opción para el 50% de los consumidores. Este liderazgo estará basado en la diferenciación por calidad, sostenibilidad y servicio al cliente.
2. Obtener certificaciones de sostenibilidad reconocidas, como la ISO 14001, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales en gestión ambiental y sostenibilidad.
3. Aumentar la rentabilidad neta de la corporación en un 25% respecto al primer año de operación, optimizando procesos, controlando costos y diversificando las fuentes de ingresos.

---

## **Políticas Corporativas**

### ***Políticas del Área Administrativa***

- Asegurar procesos administrativos eficientes y transparentes mediante la implementación de sistemas de gestión automatizados.
- Realizar reuniones periódicas para evaluar el desempeño organizacional y definir estrategias de mejora.
- Garantizar el cumplimiento de normativas legales y fiscales a través de controles internos regulares.

### ***Políticas del Área Financiera***

- Mantener un control riguroso del presupuesto, asegurando que los gastos se alineen con los objetivos estratégicos de la corporación.
- Establecer reservas financieras para hacer frente a imprevistos y garantizar la estabilidad económica del negocio.
- Implementar auditorías financieras anuales para promover la transparencia y confiabilidad de los estados financieros.

### ***Políticas del Área de Talento Humano***

- Promover la igualdad de oportunidades y un ambiente inclusivo que fomente el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Diseñar programas de capacitación continua para mejorar las competencias técnicas y habilidades interpersonales del personal.
- Implementar políticas de bienestar laboral, incluyendo horarios flexibles, beneficios sociales y medidas de conciliación entre la vida personal y laboral.

### ***Políticas del Área de Servicio al Cliente***

- Establecer un protocolo de atención al cliente basado en cortesía, eficiencia y resolución efectiva de problemas.
- Realizar encuestas de satisfacción trimestrales para identificar áreas de mejora en la experiencia del cliente.
- Garantizar la disponibilidad de canales de comunicación accesibles, como líneas telefónicas, correo electrónico y redes sociales, para recibir comentarios y sugerencias.

---

### ***Políticas del Área de Ventas y Marketing***

- Desarrollar estrategias de marketing orientadas a satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado identificados.
- Diseñar campañas promocionales mensuales que fomenten la fidelidad del cliente y aumenten las ventas.
- Monitorear continuamente las tendencias del mercado y las acciones de la competencia para ajustar las estrategias comerciales.

### ***Políticas del Área de Calidad***

- Implementar un sistema de gestión de calidad que asegure la frescura y seguridad de los productos ofrecidos.
- Realizar controles de calidad periódicos en todas las etapas del proceso, desde la recepción de mercancías hasta la venta final.
- Capacitar al personal en buenas prácticas de manejo y almacenamiento de alimentos.

### ***Políticas Ambientales***

- Reducir el impacto ambiental mediante el uso de empaques biodegradables y la promoción de productos sostenibles.
- Implementar prácticas de reciclaje y gestión eficiente de residuos en todas las operaciones.
- Priorizar proveedores que compartan los valores ambientales de la corporación.

### ***Políticas del Área de Operaciones y Logística***

- Optimizar las rutas de distribución para garantizar entregas eficientes y puntuales, reduciendo costos y tiempos.
- Mantener un inventario actualizado y gestionado con tecnología avanzada para prevenir desabastecimientos.
- Realizar evaluaciones regulares de la cadena de suministro para identificar oportunidades de mejora.

### ***Políticas del Área de Responsabilidad Social***

- Fomentar la inclusión social mediante la contratación de personal local y el apoyo a pequeños productores.

- 
- Participar activamente en iniciativas comunitarias, como donaciones de alimentos y programas de educación sobre nutrición.
  - Promover proyectos de impacto social que beneficien a las comunidades más vulnerables de Quito.

## **Estrategias**

Las estrategias son fundamentales porque abarcan las áreas críticas de diferenciación, tecnología, logística, sostenibilidad y marketing, asegurando que la corporación se destaque en un mercado altamente competitivo como el de Quito.

### *Estrategias de Diferenciación*

- **Productos Locales y Sostenibles:** Priorizar la oferta de productos orgánicos, frescos y de pequeños productores para captar el creciente interés de los consumidores en opciones responsables y sostenibles.
- **Experiencia de Compra Personalizada:** Diseñar espacios atractivos, con atención especializada y tecnología avanzada, para brindar una experiencia superior que fomente la lealtad del cliente.

### *Estrategias de Innovación Tecnológica*

- **Plataforma de E-commerce:** Desarrollar una tienda en línea optimizada que ofrezca una experiencia de compra fácil, rápida y confiable, con opciones de entrega a domicilio o retiro en tienda.
- **Gestión Automatizada de Inventarios:** Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real para reducir costos, prevenir desabastecimientos y asegurar la frescura de los productos.

### *Estrategias de Logística y Operaciones*

- **Rutas Logísticas Eficientes:** Optimizar la distribución mediante el diseño de rutas inteligentes que reduzcan costos y tiempos de entrega, asegurando la calidad de los productos.
- **Colaboración con Proveedores Locales:** Establecer relaciones sólidas con productores locales para garantizar abastecimiento constante, reducir costos de transporte y apoyar la economía regional.

---

### *Estrategias de Ventas y Marketing*

- **Segmentación de Mercado:** Diseñar campañas de marketing dirigidas a los diferentes segmentos identificados, como familias, profesionales y consumidores conscientes.
- **Promociones y Fidelización:** Implementar programas de puntos, descuentos exclusivos y promociones regulares para atraer y retener a los clientes.

### *Estrategias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social*

- **Reducción de Residuos:** Adoptar prácticas como el uso de empaques biodegradables y el reciclaje para minimizar el impacto ambiental.
- **Apoyo Comunitario:** Generar empleo local, promover la inclusión social y realizar donaciones a comunidades vulnerables como parte del compromiso social de la corporación.

### *Estrategias de Expansión y Alianzas*

- **Apertura de Nuevas Sucursales:** Identificar zonas estratégicas en Quito con alta densidad poblacional para asegurar una base sólida de clientes.
- **Alianzas Estratégicas:** Colaborar con cooperativas, asociaciones agrícolas y empresas logísticas para reducir costos y fortalecer la sostenibilidad del modelo de negocio.

### *Estrategias Financieras y de Resiliencia*

- **Gestión Presupuestaria Rigurosa:** Establecer controles financieros sólidos para garantizar la sostenibilidad económica del negocio, incluso en escenarios adversos.
- **Diversificación de Proveedores:** Mitigar riesgos en la cadena de suministro trabajando con múltiples proveedores confiables.

## Modelo CANVAS

**Tabla 9 Modelo CANVA**

*Modelo Canva*

SOCIOS-ALIANZAS CLAVES (7)	ACTIVIDADES CLAVE (5)	PROPUESTA DE VALOR (1)	RELACIÓN CON EL CLIENTE (4)	SEGMENTACIÓN DE MERCADO (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores locales y productores agrícolas.</li> <li>• Empresas tecnológicas para implementar soluciones digitales avanzadas.</li> <li>• Cooperativas y asociaciones de la Economía Popular y Solidaria.</li> <li>• Instituciones financieras para acceso a crédito y financiamiento.</li> <li>• Entidades gubernamentales y ONGs para apoyo en sostenibilidad y responsabilidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición y gestión eficiente de inventarios.</li> <li>• Diseño y ejecución de campañas de marketing para captar y fidelizar clientes.</li> <li>• Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores locales.</li> <li>• Optimización de la logística para garantizar tiempos de entrega rápidos y costos bajos.</li> <li>• Innovación constante en productos y servicios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de productos de alta calidad, frescos y sostenibles.</li> <li>• Amplia variedad de alimentos y productos de primera necesidad, adaptados a las necesidades del mercado local.</li> <li>• Kits personalizados para diferentes perfiles de clientes (orgánicos, gourmet, sin gluten, etc.).</li> <li>• Compromiso con la sostenibilidad mediante el uso de empaques biodegradables y la promoción de productos locales.</li> <li>• Experiencia de compra superior, con opciones físicas y digitales optimizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada en tiendas físicas.</li> <li>• Programas de fidelización con descuentos exclusivos y acumulación de puntos.</li> <li>• Comunicación directa a través de redes sociales, aplicaciones móviles y servicio al cliente multicanal.</li> <li>• Encuestas regulares para medir la satisfacción y ajustar estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias urbanas de ingresos medios y bajos.</li> <li>• Profesionales y trabajadores que buscan conveniencia.</li> <li>• Consumidores interesados en productos orgánicos y sostenibles.</li> <li>• Adultos mayores que valoran productos de calidad y atención personalizada.</li> <li>• Clientes digitales que prefieren compras en línea con entrega a domicilio.</li> </ul>
	RECURSOS CLAVE (6)		CANALES DE DISTRIBUCIÓN (3)	
ESTRUCTURA DE COSTOS (8)		FUENTE DE INGRESOS (9)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de adquisición de productos y gestión de inventarios.</li> <li>• Gastos en tecnología, mantenimiento de plataformas digitales y desarrollo de e-commerce.</li> <li>• Inversión en infraestructura (locales, sistemas logísticos).</li> <li>• Costos de personal, incluyendo capacitación continua.</li> <li>• Gastos de marketing, promociones y programas de fidelización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa de alimentos y productos de primera necesidad en tiendas físicas.</li> <li>• Ventas en línea a través de plataformas digitales.</li> <li>• Kits personalizados con precios ajustados a segmentos específicos.</li> <li>• Programas de suscripción mensual para productos esenciales.</li> </ul>		

*Nota:* Modelo Canva para la creación de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros en la ciudad de Quito.

---

## Descripción del Lienzo CANVAS

El Lienzo Canvas es una herramienta estratégica que permite visualizar de manera integral y estructurada los aspectos clave de un negocio. Para la creación de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros en Quito, el modelo Canvas se describe de la siguiente manera:

### ***1. Propuesta de Valor***

La corporación ofrece una propuesta única basada en productos frescos, locales y sostenibles, diseñados para satisfacer las necesidades de diversos segmentos de clientes. La experiencia de compra se destaca por la conveniencia, la calidad y el compromiso con la sostenibilidad, incorporando tecnologías innovadoras y opciones personalizadas como kits de productos específicos.

### ***2. Segmentos de Clientes***

Los principales segmentos incluyen:

- Familias de ingresos medios y bajos que buscan productos esenciales a precios accesibles.
- Consumidores interesados en alimentos orgánicos, sostenibles y frescos.
- Jóvenes profesionales que valoran la conveniencia de compras rápidas y opciones digitales.
- Adultos mayores que prefieren atención personalizada y productos de calidad.
- Compradores digitales que optan por e-commerce con entrega a domicilio.

### ***3. Canales de Distribución***

La corporación combina puntos de venta físicos estratégicamente ubicados en Quito con plataformas digitales robustas, como un sitio web y aplicaciones móviles. También utiliza redes sociales y colabora con cooperativas y mercados locales para reforzar su presencia.

### ***4. Relación con los Clientes***

Se prioriza una atención cercana y personalizada, reforzada por programas de fidelización, encuestas regulares para medir la satisfacción y comunicación multicanal para responder a las necesidades de los clientes.

### ***5. Fuentes de Ingresos***

Los ingresos provienen de:

- 
- Ventas directas en tiendas físicas y en línea.
  - Kits personalizados para diferentes perfiles de consumidores.
  - Programas de suscripción y ventas por volumen con descuentos.

### ***6. Recursos Clave***

Incluyen infraestructura moderna, alianzas con proveedores locales, sistemas tecnológicos avanzados para la gestión de operaciones, talento humano calificado y una marca posicionada como sostenible y confiable.

### ***7. Actividades Clave***

Las actividades principales abarcan la adquisición y gestión de inventarios, el diseño de estrategias de marketing, la optimización logística, la innovación en productos y servicios, y el fortalecimiento de alianzas estratégicas.

### ***8. Socios Clave***

La corporación se apoya en una red sólida de socios, como proveedores locales, cooperativas agrícolas, empresas tecnológicas, instituciones financieras y entidades gubernamentales.

### ***9. Estructura de Costos***

Los principales costos incluyen la adquisición de productos, la operación de infraestructura, los gastos en tecnología y logística, la capacitación del personal y las inversiones en marketing y promociones.

Este Lienzo Canvas proporciona una visión clara de cómo la corporación está diseñada para operar de manera eficiente, innovadora y orientada al cliente en un entorno competitivo como el de Quito.

## Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

**Tabla 10 Matriz EFI**

*Matriz EFI*

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS			
Factores Internos	Importancia	Calificación	Valor
Ubicación estratégica en Quito	0.10	4	0.40
Alianzas con proveedores locales	0.08	4	0.32
Uso de tecnología avanzada para logística	0.08	3	0.24
Productos frescos y sostenibles	0.09	3	0.27
Atención al cliente personalizada	0.07	4	0.28
Sistema de ventas en línea eficiente	0.08	3	0.24
Marca reconocida por su compromiso social	0.07	3	0.21
Infraestructura moderna	0.06	4	0.24
Personal capacitado y motivado	0.09	3	0.27
Flexibilidad para adaptarse a cambios	0.06	3	0.18
<b>Subtotal, Fortalezas</b>	<b>0.78</b>		<b>2.65</b>
DEBILIDADES			
Factores Internos	Importancia	Calificación	Valor
Dependencia de un número limitado de proveedores	0.05	2	0.10
Altos costos operativos	0.05	2	0.10
Baja penetración inicial en el mercado digital	0.04	2	0.08
Necesidad constante de innovación tecnológica	0.03	2	0.06
Falta de experiencia en mercados internacionales	0.03	1	0.03
Dependencia del consumo local	0.04	3	0.12
Riesgos logísticos por congestión urbana	0.03	2	0.06
Costos asociados a la sostenibilidad	0.02	2	0.04
Competencia creciente en el sector	0.02	2	0.04
Limitada diversificación de productos	0.01	1	0.01
<b>Subtotal, Debilidades</b>	<b>0.22</b>		<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.29</b>

*Nota:* Matriz EFI, Evaluación de Factores Internos (fortalezas y debilidades relevantes).

### Resultados EFI:

- **Fortalezas:** (78% del total): Con una puntuación acumulada de **2.65**
- **Debilidades:** (22% del total): Las debilidades suman un puntaje más bajo **0.64**

**Interpretación:** La **puntuación total (3.29)** indica que la empresa tiene una posición interna *favorable* para competir en el mercado. Las fortalezas superan ampliamente las debilidades, sin embargo, es fundamental *mitigar debilidades clave*, La *focalización en innovación y sostenibilidad* también debe mantenerse como prioridad para seguir siendo competitivos en un sector en constante cambio.

## Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

**Tabla 11 Matriz EFE**

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES			
Factores Externos	Importancia	Calificación	Valor
Crecimiento de la población urbana en Quito	0.10	4	0.40
Aumento de la demanda por alimentos sostenibles	0.09	4	0.36
Avances tecnológicos aplicables a la logística	0.08	3	0.24
Apoyo gubernamental a la industria alimentaria	0.07	3	0.21
Creciente interés en el comercio electrónico	0.08	4	0.32
Alianzas estratégicas con proveedores locales	0.06	3	0.18
Conciencia sobre responsabilidad social empresarial	0.06	3	0.18
Expansión del mercado minorista en sectores específicos	0.05	2	0.10
Tendencia al consumo de productos saludables	0.07	3	0.21
Turismo en crecimiento en Quito	0.05	3	0.15
<b>Subtotal, Oportunidades</b>	<b>0.71</b>		<b>2.35</b>
AMENAZAS			
Factores Externos	Importancia	Calificación	Valor
Competencia creciente en el sector minorista	0.06	2	0.12
Cambios en las políticas tributarias	0.05	2	0.10
Incremento en los costos de transporte	0.04	3	0.12
Recesión económica y menor poder adquisitivo	0.04	2	0.08
Impacto de la inflación en los precios	0.03	3	0.09
Dependencia de importaciones para algunos productos	0.03	2	0.06
Cambios en las preferencias del consumidor	0.02	3	0.06
Congestión urbana que afecta la logística	0.02	2	0.04
Altos costos de marketing en medios digitales	0.02	3	0.06
Competencia con grandes cadenas internacionales	0.02	2	0.04
<b>Subtotal, Amenazas</b>	<b>0.29</b>		<b>0.77</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.12</b>

Nota: Matriz EFE, Evaluación de Factores Externos (oportunidades y amenazas relevantes).

### Resultados EFE:

- **Oportunidades Total:** (71% del total): Con una puntuación acumulada de **2.35**
- **Amenazas Total:** (29% del total): Con una puntuación acumulada de **0.77**

**Interpretación:** La **puntuación total (3.12)** sugiere que el entorno externo es *moderadamente favorable* para la organización. Las oportunidades superan ampliamente las amenazas, lo que proporciona una buena base para el crecimiento. Sin embargo, es fundamental *monitorear constantemente las amenazas* relacionadas con la competencia y los cambios económicos que puedan limitar el desarrollo del negocio.

## Matriz FODA Fortalezas–Debilidades–Oportunidades–Amenazas

Tabla 12 Matriz FODA

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Infraestructura moderna y adaptada para la distribución minorista.	D1	Falta de reconocimiento de marca frente a grandes competidores.
F2	Red consolidada de proveedores locales y confiables.	D2	Dependencia de proveedores para ciertos productos específicos.		
F3	Enfoque en la calidad y sostenibilidad de los productos.	D3	Limitada presencia inicial en canales de comercio electrónico.		
F4	Equipo con experiencia en logística y servicio al cliente.	D4	Restricciones presupuestarias para marketing masivo.		
F5	Presencia estratégica en sectores clave de la ciudad de Quito.	D5	Falta de diversificación en líneas de productos en la fase inicial.		
F6	Implementación de tecnología avanzada en operaciones.	D6	Vulnerabilidad frente a fluctuaciones económicas externas.		
F7	Fuerte compromiso con la responsabilidad social empresarial.	D7	Falta de experiencia previa en la expansión regional.		
F8	Alta capacidad para la innovación en productos y servicios.	D8	Procesos logísticos iniciales aún en optimización.		
F9	Servicio personalizado y cercano a los consumidores.	D9	Dependencia de terceros para transporte en algunas rutas.		
F10	Eficiencia en la gestión de inventarios y reducción de costos.	D10	Bajo posicionamiento inicial en comparación con cadenas internacionales.		
FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Crecimiento de la población urbana en Quito.	A1	Alta competencia en el sector minorista, incluyendo cadenas internacionales.
		O2	Aumento de la demanda por alimentos sostenibles y saludables.	A2	Cambios constantes en las políticas tributarias nacionales.
		O3	Incremento del interés en el comercio electrónico.	A3	Aumento en los costos de transporte debido a congestión urbana.
		O4	Apoyo gubernamental a la industria alimentaria.	A4	Recesión económica que afecta el poder adquisitivo de los clientes.
		O5	Creciente interés en la responsabilidad social empresarial.	A5	Inflación que incrementa los costos de operación.
		O6	Alianzas estratégicas con proveedores y comunidades locales.	A6	Cambios rápidos en las preferencias de los consumidores.
		O7	Expansión de barrios periféricos con necesidades específicas.	A7	Dependencia de importaciones para ciertos productos básicos.
		O8	Tendencia hacia el consumo de productos frescos y locales.	A8	Mayor inversión necesaria para marketing digital competitivo.
		O9	Uso de tecnologías avanzadas en la distribución minorista.	A9	Dificultades logísticas en zonas con infraestructura vial limitada.
		O10	Incremento del turismo en Quito, favoreciendo la venta de productos locales.	A10	Consolidación de competidores que acaparan el mercado.

Nota: Matriz FODA, (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

## Matriz DOFA Cruce de Variables

Tabla 13 DOFA Cruce de Variables

Matriz DOFA

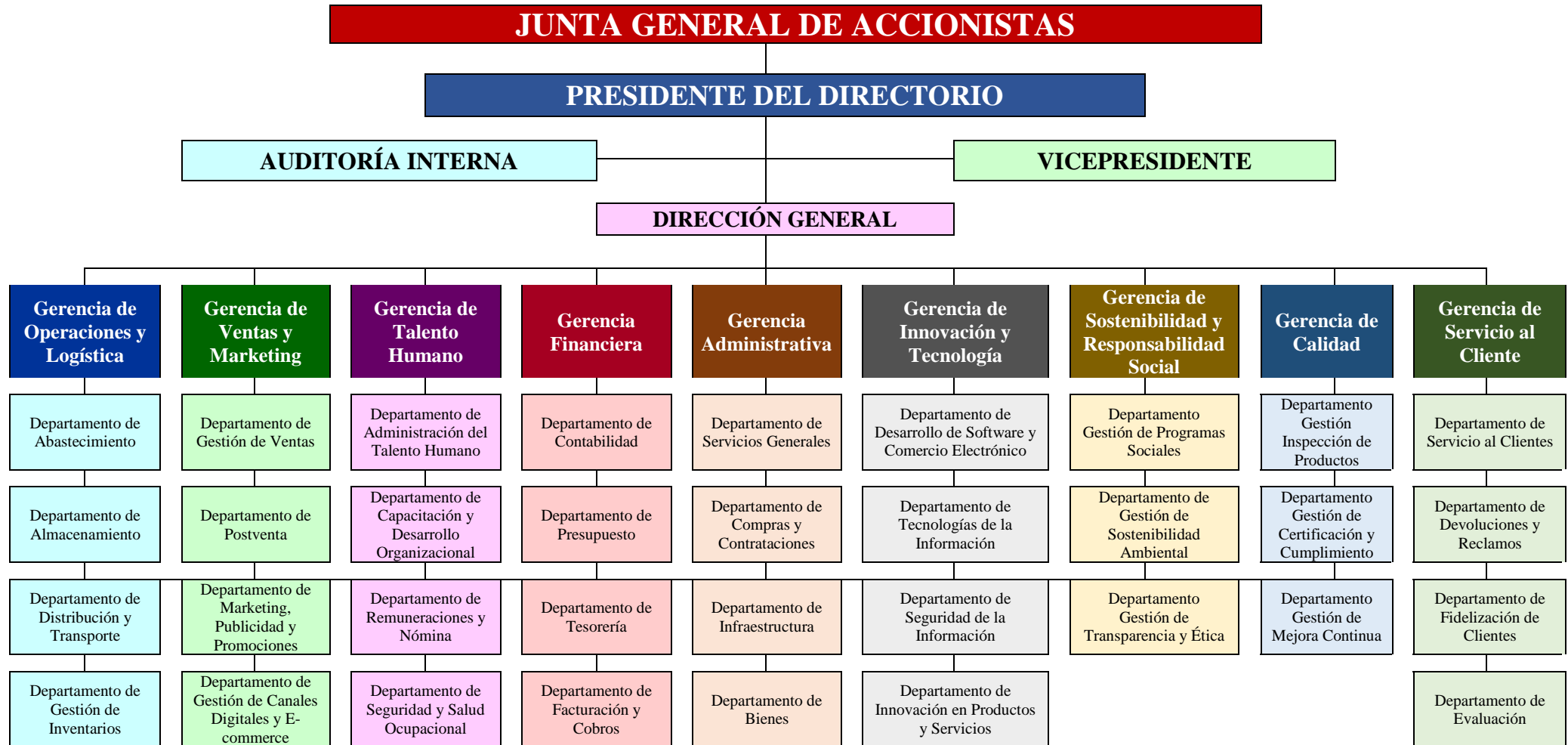
<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Infraestructura moderna y adaptada para la distribución minorista.	D1	Falta de reconocimiento de marca frente a grandes competidores.
		F2	Red consolidada de proveedores locales y confiables.	D2	Dependencia de proveedores para ciertos productos específicos.
		F3	Enfoque en la calidad y sostenibilidad de los productos.	D3	Limitada presencia inicial en canales de comercio electrónico.
		F4	Equipo con experiencia en logística y servicio al cliente.	D4	Restricciones presupuestarias para marketing masivo.
		F5	Presencia estratégica en sectores clave de la ciudad de Quito.	D5	Falta de diversificación en líneas de productos en la fase inicial.
		F6	Implementación de tecnología avanzada en operaciones.	D6	Vulnerabilidad frente a fluctuaciones económicas externas.
		F7	Fuerte compromiso con la responsabilidad social empresarial.	D7	Falta de experiencia previa en la expansión regional.
		F8	Alta capacidad para la innovación en productos y servicios.	D8	Procesos logísticos iniciales aún en optimización.
		F9	Servicio personalizado y cercano a los consumidores.	D9	Dependencia de terceros para transporte en algunas rutas.
		F10	Eficiencia en la gestión de inventarios y reducción de costos.	D10	Bajo posicionamiento inicial en comparación con cadenas internacionales.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Crecimiento de la población urbana en Quito.	F1 + O9	Implementar un sistema logístico avanzado que aproveche la infraestructura moderna para garantizar entregas rápidas y eficientes.	D3 + O3	Desarrollar una plataforma en línea y asociarse con marketplaces locales para mejorar la visibilidad digital.
O2	Aumento de la demanda por alimentos sostenibles y saludables.				
O3	Incremento del interés en el comercio electrónico.	F3 + O2	Destacar el enfoque sostenible de los productos en campañas de marketing para captar el creciente interés por alimentos saludables.	D7 + O6	Fortalecer alianzas con comunidades locales para facilitar la expansión regional con un enfoque culturalmente sensible.
O4	Apoyo gubernamental a la industria alimentaria.				
O5	Creciente interés en la responsabilidad social empresarial.	F7 + O5	Participar activamente en programas comunitarios y alianzas con ONGs para posicionarse como líder socialmente responsable.	D10 + O10	Diseñar campañas específicas dirigidas a turistas que visitan Quito, promoviendo los productos locales.
O6	Alianzas estratégicas con proveedores y comunidades locales.				
O7	Expansión de barrios periféricos con necesidades específicas.				
O8	Tendencia hacia el consumo de productos frescos y locales.				
O9	Uso de tecnologías avanzadas en la distribución minorista.				
O10	Incremento del turismo en Quito, favoreciendo la venta de productos locales.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Alta competencia en el sector minorista, incluyendo cadenas internacionales.	F4 + A1	Utilizar la experiencia del equipo para desarrollar un servicio al cliente superior que se diferencie de los competidores.	D2 + A7	Diversificar la base de proveedores incluyendo opciones locales para reducir riesgos asociados a importaciones.
A2	Cambios constantes en las políticas tributarias nacionales.				
A3	Aumento en los costos de transporte debido a congestión urbana.	F9 + A6	Implementar sistemas de retroalimentación continua con los clientes para adaptar el servicio y los productos a sus necesidades cambiantes.	D4 + A8	Desarrollar estrategias de marketing digital de bajo costo utilizando redes sociales y campañas orgánicas.
A4	Recesión económica que afecta el poder adquisitivo de los clientes.				
A5	Inflación que incrementa los costos de operación.	F6 + A9	Utilizar tecnología avanzada para optimizar rutas de transporte y minimizar costos en áreas con infraestructura limitada.	D6 + A4	Introducir líneas de productos más accesibles para mantener el volumen de ventas durante periodos económicos difíciles.
A6	Cambios rápidos en las preferencias de los consumidores.				
A7	Dependencia de importaciones para ciertos productos básicos.				
A8	Mayor inversión necesaria para marketing digital competitivo.				
A9	Dificultades logísticas en zonas con infraestructura vial limitada.				
A10	Consolidación de competidores que acaparan el mercado.				

Nota: Matriz EFI, Evaluación de Factores Internos (fortalezas y debilidades relevantes).

## Estructura Organizacional

# VITAFOODS S.A.

*Organigrama Estructural*



# VITAFOODS S.A.

## Organigrama Funcional

### MIEMBROS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Responsables de aprobar las decisiones estratégicas, políticas y estatutos de la empresa.  
Nombrar y destituir al Presidente del Directorio.  
Analizar y aprobar los estados financieros.  
Decidir sobre ampliaciones de capital, fusiones o adquisiciones.

### PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Liderar el Directorio y representar a los accionistas ante terceros en decisiones estratégicas.  
Supervisar la implementación de políticas y objetivos corporativos.  
Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva.  
Actuar como enlace entre el Directorio y la Dirección General.  
Garantizar el alineamiento de la organización con sus objetivos corporativos.

### AUDITOR INTERNO

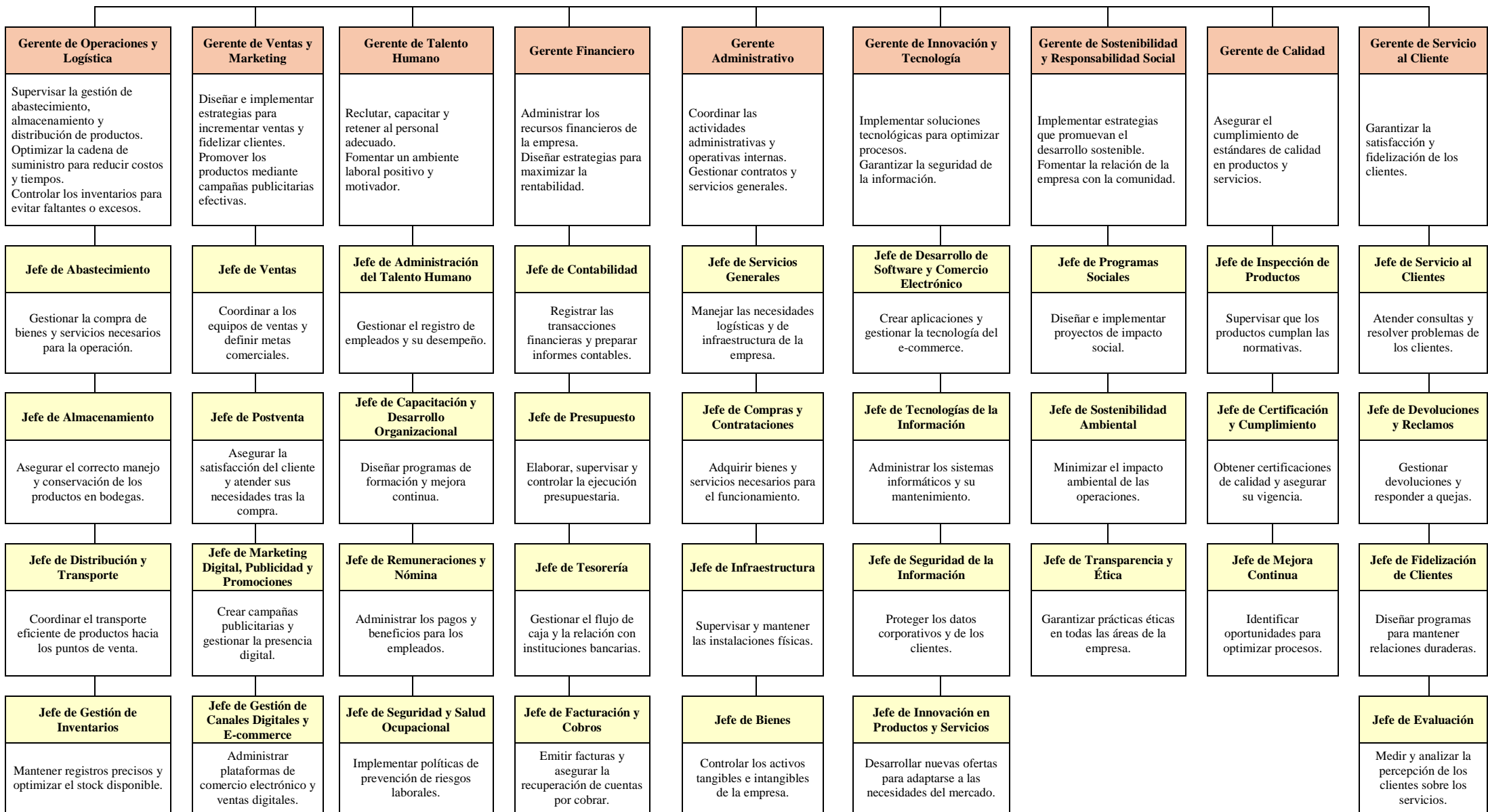
Evaluar y garantizar la transparencia financiera y operativa.  
Realizar auditorías internas y externas.  
Identificar y gestionar riesgos organizacionales.  
Proteger la integridad de los activos corporativos.

### VICEPRESIDENTE

Apoyar al Presidente del Directorio en la toma de decisiones estratégicas.  
Asumir funciones del Presidente en su ausencia.  
Supervisar el cumplimiento de las políticas definidas por el Directorio.  
Promover la implementación de estrategias de innovación y sostenibilidad.

### GERENTE GENERAL

Ejecutar las decisiones de la Junta General y el Directorio.  
Supervisar el trabajo de todas las áreas funcionales.  
Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.  
Evaluar el desempeño organizacional e implementar mejoras continuas.  
Representar a la empresa en eventos de alto nivel y reuniones con partes interesadas (stakeholders) clave.  
Informar al Presidente y al Directorio sobre el progreso y resultados.



---

## MARCO LEGAL

En el Ecuador, la constitución de una **Sociedad Anónima (S.A.)** está regulada principalmente por el **Código de Comercio**, la **Ley de Compañías**, y otras normativas complementarias.

### *Principales Normativas Aplicables*

- **Ley de Compañías del Ecuador:** Regula el establecimiento, funcionamiento y disolución de las sociedades.
- **Reglamento General de la Ley de Compañías:** Complementa las disposiciones legales.
- **Código de Comercio:** Establece normas generales para actividades comerciales y empresariales.
- **Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria:** Define obligaciones fiscales para las empresas.

### *Pasos y Requisitos para la Constitución de una Sociedad Anónima*

#### 1. ESTATUTOS SOCIALES

**Elaboración de Estatutos Sociales:** Documento fundamental que define los objetivos, capital social, estructura, derechos y obligaciones de los accionistas, y las normas de funcionamiento de la sociedad. Debe incluir:

- Denominación de la sociedad.
- Domicilio legal (ciudad o lugar donde se ubicará).
- Objeto social (actividad principal de la empresa).
- Monto del capital social (dividido en acciones nominativas).
- Plazo de duración de la sociedad (puede ser indefinido).
- Organización y funciones de los órganos de la sociedad (Junta General, Directorio, etc.).

**Aprobación por los Accionistas Fundadores:** Los accionistas iniciales deben firmar y aprobar los estatutos sociales.

#### 2. CAPITAL SOCIAL

- **Capital Mínimo:**
  - Según la Ley de Compañías, el monto mínimo del capital social es **USD 800**, que debe estar dividido en acciones nominativas.
- **Aportes:**

- 
- Los accionistas pueden realizar sus aportes en efectivo, bienes tangibles o intangibles.
  - Al menos el **25% del capital suscrito** debe estar pagado al momento de la constitución.

### 3. RESERVA DE NOMBRE

Antes de iniciar el proceso, se debe realizar la **reserva del nombre comercial** ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para garantizar que no haya otra sociedad con la misma denominación.

### 4. ESCRITURA PÚBLICA

#### **Redacción de la Escritura:**

- Los accionistas deben comparecer ante un notario público para firmar la escritura de constitución.
- La escritura pública incluye:
  - Los estatutos sociales.
  - La nómina de accionistas fundadores y su aporte respectivo.
  - Designación inicial del Directorio o Gerente General.

#### **Protocolización Notarial:**

- La escritura debe ser registrada oficialmente por el notario.

### 5. INSCRIPCIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

#### **Solicitud de Aprobación:**

- La escritura pública y los documentos necesarios se presentan ante la **Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros**.
- Documentos requeridos:
  - Copia de la escritura pública.
  - Copia de las cédulas y certificados de votación de los accionistas.
  - Certificado de reserva del nombre comercial.
  - Constancia de aportes iniciales al capital.

#### **Revisión Legal:**

- La Superintendencia verifica que los documentos cumplan con los requisitos legales.

#### **Inscripción y Registro:**

- Una vez aprobada la solicitud, la escritura se inscribe en el **Registro Mercantil**.

- 
- La empresa obtiene su **personería jurídica** y puede operar formalmente.

## **6. OBTENCIÓN DEL RUC (REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES)**

### **Registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI):**

- La sociedad debe inscribirse ante el SRI para obtener el RUC.
- Documentos requeridos:
  - Escritura de constitución.
  - Nombramiento del representante legal.
  - Copia de la cédula y certificado de votación del representante.

### **Obligaciones Tributarias:**

- La S.A. debe registrar su actividad económica y cumplir con las obligaciones fiscales, como la declaración de IVA e Impuesto a la Renta.

## **7. APERTURA DE CUENTA BANCARIA**

- La sociedad debe abrir una cuenta bancaria corporativa para manejar los fondos de la empresa.

## **8. INSCRIPCIÓN DE TRABAJADORES**

- Si la empresa contrata empleados, debe registrarlos en el **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**.

---

## PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción es fundamental para garantizar que la corporación pueda cumplir con la demanda de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en la ciudad de Quito. El plan aborda la **Cadena de suministro (Proveedores, Contratos y Acuerdos, Sostenibilidad)**, la **Gestión de inventarios (Sistemas de Gestión, Rotación de Productos, Control de Calidad)**, la **Logística y distribución (Centros de Distribución, Flota de Transporte, Rutas y Programación)**, la **Tecnología (Sistemas de Información, Automatización, Plataforma de comercio electrónico)**, **Personal y capacitación (Contratación, Capacitación, Cultura Organizacional)**, necesario para asegurar una operación eficiente y efectiva. Este enfoque integral permitirá a la corporación no solo cumplir con la demanda actual, sino también adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y crecer de manera sostenible.

El objetivo es diseñar un sistema de producción y distribución **eficiente, rentable y escalable**, alineado con las mejores prácticas en la industria minorista, la normativa ecuatoriana y los principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

### *Cadena de Suministro*

- **Proveedores:** Establecer relaciones sólidas con proveedores locales y nacionales para garantizar un suministro constante y de calidad de productos alimenticios y de primera necesidad. Es crucial diversificar la base de proveedores para mitigar riesgos de interrupciones en la cadena de suministro.
- **Contratos y Acuerdos:** Firmar contratos a largo plazo con proveedores clave para asegurar precios competitivos y suministro regular. Establecer acuerdos de nivel de servicio (SLA) que especifiquen los tiempos de entrega y las condiciones de calidad.
- **Sostenibilidad:** Seleccionar proveedores que cumplan con prácticas sostenibles y responsables, alineándose con los valores de la corporación.

### *Gestión de Inventarios*

- **Sistemas de Gestión:** Implementar un sistema de gestión de inventarios (IMS) avanzado que permita monitorear en tiempo real los niveles de stock, las fechas de caducidad y las necesidades de reabastecimiento.

- 
- **Rotación de Productos:** Aplicar técnicas de gestión como FIFO (First In, First Out) para asegurar que los productos se vendan en el orden en que se recibieron, minimizando el desperdicio.
  - **Control de Calidad:** Establecer procedimientos rigurosos de control de calidad para verificar que los productos recibidos cumplan con los estándares de la corporación antes de ser almacenados o puestos en venta.

### *Logística y Distribución*

- **Centros de Distribución:** Establecer uno o varios centros de distribución estratégicamente ubicados en Quito para facilitar la logística y reducir los tiempos de entrega a los puntos de venta y a los clientes finales.
- **Flota de Transporte:** Desarrollar una flota de vehículos adecuada para la distribución de productos, asegurando que cumpla con las normativas de seguridad y eficiencia energética. Considerar la posibilidad de subcontratar parte de la logística a empresas especializadas.
- **Rutas y Programación:** Optimizar las rutas de distribución utilizando software de planificación de rutas para reducir costos y tiempos de entrega. Programar entregas en horarios que minimicen el tráfico y las interrupciones.

### *Tecnología*

- **Sistemas de Información:** Implementar una ERP (Enterprise Resource Planning - Planificación de recursos empresariales) que integre todas las funciones de la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente final. Esto incluirá módulos para la gestión de inventarios, pedidos, facturación y logística.
- **Automatización:** Introducir tecnologías de automatización en los almacenes, como sistemas de picking (recogiendo) y packing (empacando) automatizados, para mejorar la eficiencia y reducir los errores.
- **Plataforma de E-commerce:** Desarrollar y mantener una plataforma de comercio electrónico robusta que permita a los clientes realizar pedidos en línea de manera fácil y segura. Integrar esta plataforma con el sistema de gestión de inventarios para reflejar la disponibilidad de productos en tiempo real.

---

## *Personal y Capacitación*

- **Contratación:** Reclutar personal capacitado para las áreas de logística, gestión de inventarios y atención al cliente. Asegurar que el personal tenga experiencia y conocimientos adecuados para manejar las tecnologías implementadas.
- **Capacitación:** Desarrollar programas de capacitación continua para el personal, enfocándose en el uso de nuevas tecnologías, técnicas de gestión de inventarios y procedimientos de seguridad alimentaria.
- **Cultura Organizacional:** Fomentar una cultura de mejora continua y orientación al cliente dentro de la corporación, incentivando a los empleados a proponer mejoras en los procesos y a mantener altos estándares de servicio.

Un plan de producción bien estructurado es esencial para el éxito de la corporación en la distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en Quito. Al enfocarse en la cadena de suministro, la gestión de inventarios, la logística, la tecnología y el personal, la corporación puede asegurar operaciones eficientes y una alta satisfacción del cliente. Este enfoque integral permitirá a la corporación no solo cumplir con la demanda actual, sino también adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y crecer de manera sostenible.

## **Flujograma del Proceso Productivo**

Para crear un flujograma del proceso productivo de una corporación que brinde el servicio de distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros en la ciudad de Quito, es esencial identificar cada etapa del proceso, desde la adquisición de productos hasta su entrega final al cliente.

### *Adquisición de Productos*

- **Selección de Proveedores:** Evaluación y selección de proveedores locales y extranjeros.
- **Negociación y Compra:** Negociación de precios, cantidades y condiciones de compra.
- **Recepción de Productos:** Inspección y recepción de productos en el almacén.

### *Almacenamiento*

- **Clasificación y Etiquetado:** Clasificación de productos según tipo, fecha de caducidad y otros criterios; etiquetado correspondiente.

- 
- **Almacenamiento en Inventario:** Colocación de productos en el almacén según la categoría y condiciones de almacenamiento (refrigerados, secos, etc.).
  - **Control de Inventario:** Registro y monitoreo constante del inventario para asegurar disponibilidad y calidad.

### *Gestión de Pedidos*

- **Recepción de Pedidos:** Recibir pedidos a través de puntos de venta físicos, sitio web o aplicación móvil.
- **Procesamiento de Pedidos:** Verificación de la disponibilidad de productos y confirmación de pedidos.
- **Preparación de Pedidos:** Recogida y empaquetado de productos según las especificaciones del pedido.

### *Distribución y Logística*

- **Planificación de Rutas:** Planificación eficiente de rutas de entrega para minimizar tiempos y costos.
- **Carga y Despacho:** Carga de productos en vehículos de entrega y despacho hacia los puntos de venta o clientes finales.
- **Entrega a Clientes:** Entrega de productos a los clientes, asegurando condiciones óptimas.

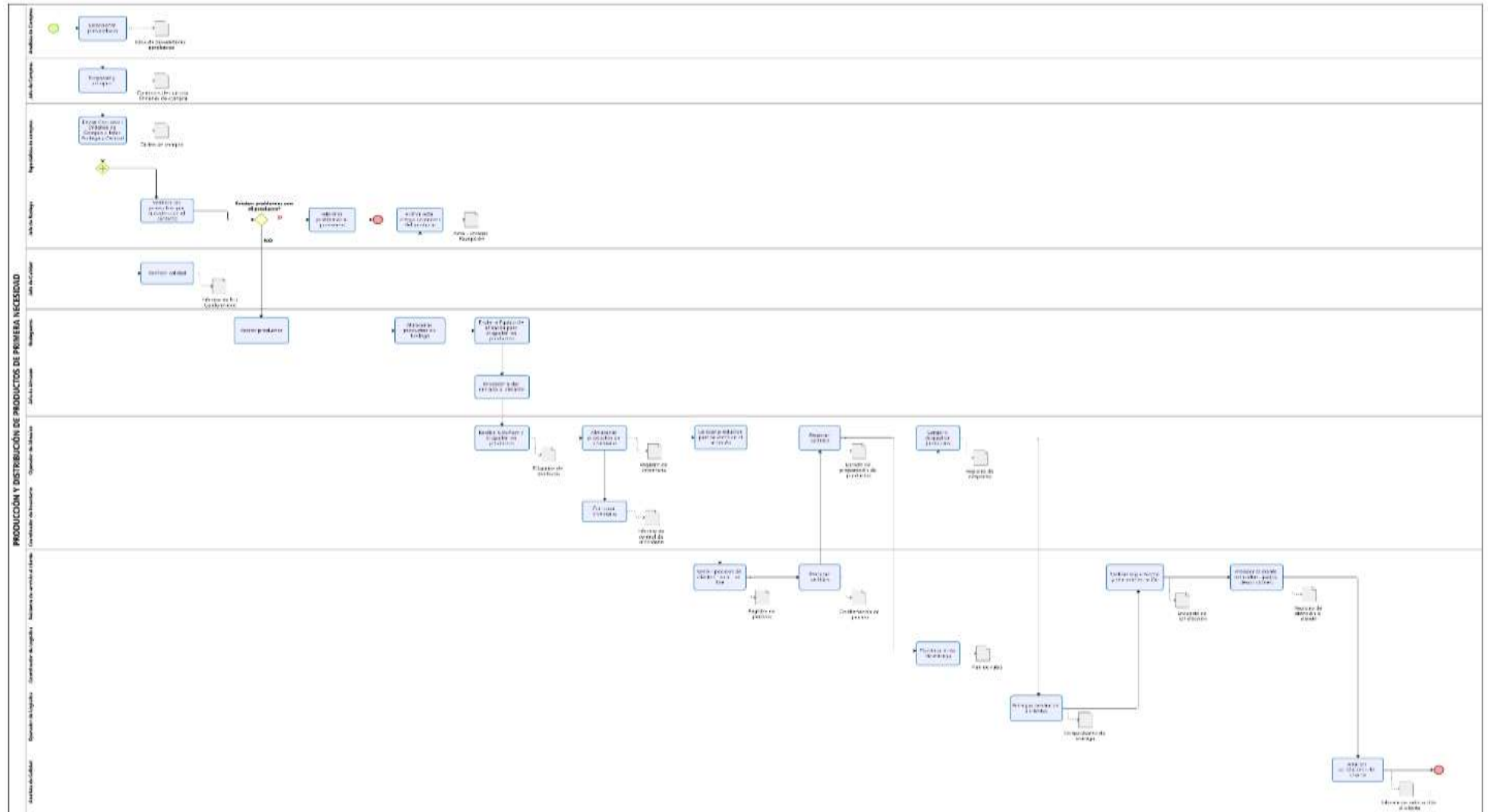
### *Post-Venta*

- **Seguimiento y Retroalimentación:** Contacto con clientes para recibir retroalimentación sobre el servicio y los productos.
- **Atención al Cliente:** Resolución de consultas, quejas o devoluciones.
- **Análisis de Satisfacción:** Evaluación de la satisfacción del cliente y ajustes en procesos si es necesario.

## **Diagrama de Flujograma del Proceso Productivo**

**Figura 17 Diagrama de Flujoograma**

*Diagrama de Flujoograma del Proceso Productivo*



*Nota: Diagrama de Flujoograma del Proceso Productivo*

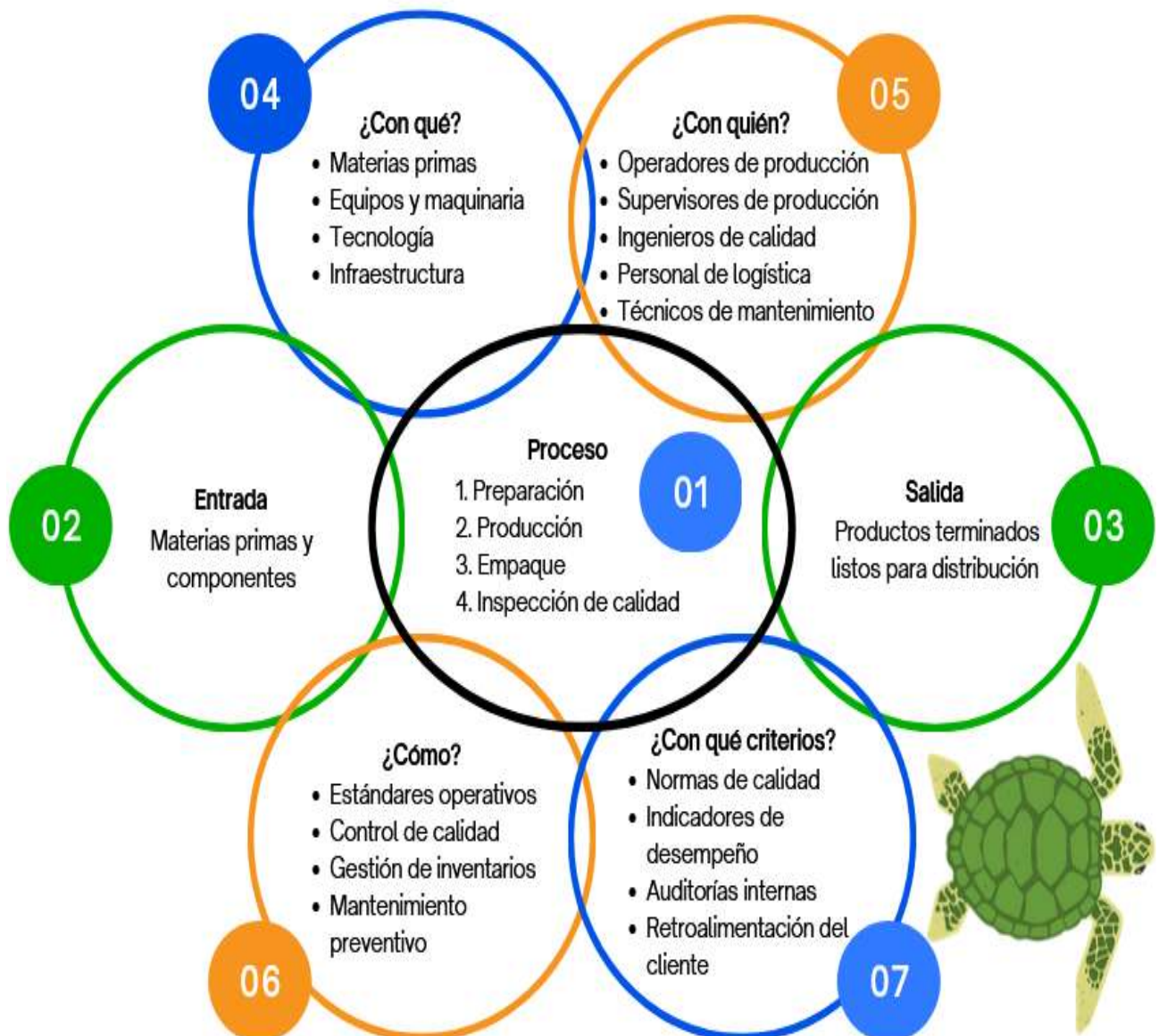
## Proceso de Producción – Diagrama de Tortuga

El **Diagrama de Tortuga** es una herramienta visual utilizada en la gestión de procesos que permite identificar los elementos clave de un proceso, asegurando su correcta ejecución y mejora continua. Se describe en detalle cada uno de los elementos para la producción y distribución de alimentos y productos de primera necesidad en el supermercado.

**Figura 18 Diagrama de Tortuga**

*Diagrama de tortuga*

### PROCESO DE PRODUCCIÓN - DIAGRAMA DE TORTUGA



*Nota:* Diagrama de tortuga del proceso de producción. *Elaborado:* Nadia T.

---

## *¿CON QUÉ? (Recursos, Insumos, Equipos e Instalaciones)*

Para garantizar un proceso de producción eficiente, se requieren los siguientes recursos:

### **Infraestructura y Equipos:**

- Planta de almacenamiento con áreas climatizadas.
- Cámaras de refrigeración y congelación para productos perecederos.
- Equipos de procesamiento y envasado automatizado.
- Sistemas de codificación y etiquetado.
- Vehículos de distribución con refrigeración (para productos sensibles).
- Tecnología de gestión de inventario.

### **Materia Prima e Insumos:**

- Alimentos frescos y secos de proveedores locales y nacionales.
- Material de empaque biodegradable y reciclable.
- Etiquetas con códigos QR para trazabilidad.
- Insumos de limpieza y desinfección para garantizar inocuidad.

## *¿CON QUIÉN? (Personal y Responsabilidades)*

El equipo humano clave en el proceso de producción está conformado por:

- **Gerente de Producción:** Supervisa la eficiencia y calidad del proceso productivo.
- **Supervisores de Planta:** Coordinan y supervisan las operaciones diarias.
- **Operarios de Producción:** Manipulan, procesan y envasan los productos.
- **Técnicos en Logística y Distribución:** Garantizan el almacenamiento y transporte eficiente.
- **Personal de Control de Calidad:** Verifica el cumplimiento de normas sanitarias y de seguridad.
- **Encargados de Mantenimiento:** Aseguran el correcto funcionamiento de los equipos e infraestructura.

## ***ENTRADA – PROCESO - SALIDA***

### **Entrada:**

- Recepción de materias primas (alimentos frescos, secos y productos de primera necesidad).
- Inspección de calidad y control de proveedores.

- 
- Registro en el sistema de inventario.

**Proceso:**

- Clasificación y almacenamiento según temperatura y tipo de producto.
- Procesamiento y empaque de productos (según categoría).
- Etiquetado con información nutricional y de trazabilidad.
- Almacenamiento en zonas adecuadas para distribución.

**Salida:**

- Carga de productos en unidades de transporte.
- Distribución a tiendas físicas y clientes en línea.
- Monitoreo del estado de los productos durante el transporte.

### *¿CÓMO? (Métodos y Procedimientos)*

Para optimizar la eficiencia, el proceso de producción sigue estos métodos:

- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Para garantizar la inocuidad y calidad.
- **Gestión de Inventarios Just-in-Time (JIT):** Para minimizar desperdicios y costos de almacenamiento.
- **Automatización de Procesos:** Uso de software ERP para control en tiempo real.
- **Control de Calidad por Lotes:** Inspección en cada fase del proceso.

### *¿CON QUÉ CRITERIOS? (Normas, Indicadores y KPIs)*

Los estándares de calidad y seguridad aplicados incluyen:

- **Normas Sanitarias:** Cumplimiento de regulaciones del Ministerio de Salud y Agrocalidad.
- **Indicadores de Desempeño (KPIs):**
  - **Eficiencia Operativa:** % de productos procesados sin fallos.
  - **Índice de Devoluciones:** % de productos devueltos por defectos.
  - **Tiempo de Entrega:** Puntualidad en distribución.
  - **Satisfacción del Cliente:** Evaluación mediante encuestas.

---

## Fases y Etapas del Proceso de Producción

El proceso de producción se divide en varias fases clave:

### Fase 1: Recepción de Materias Primas

- Control de calidad en la recepción.
- Registro en el sistema de inventario.
- Almacenamiento adecuado.

### Fase 2: Procesamiento y Envasado

- Clasificación y pesaje de productos.
- Procesamiento según categoría (cortes de carne, selección de frutas, envasado de productos secos).
- Etiquetado y embalaje con información nutricional y códigos de trazabilidad.

### Fase 3: Control de Calidad

- Inspección visual y pruebas microbiológicas.
- Certificación de productos según normas sanitarias.

### Fase 4: Almacenamiento y Distribución

- Organización en zonas de almacenamiento según temperatura y rotación.
- Carga en vehículos de distribución con control de temperatura y trazabilidad.
- Despacho hacia puntos de venta y clientes en línea.

El proceso de producción del supermercado se basa en un modelo eficiente, sostenible y tecnológicamente avanzado. Mediante el uso de estrategias como **Just-in-Time / Justo a Tiempo, BPM y control de calidad por lotes**, se garantiza la entrega de productos frescos y seguros. Este enfoque permite reducir costos operativos, minimizar desperdicios y optimizar la distribución para satisfacer las necesidades del consumidor ecuatoriano.

## Mapa de Procesos

Figura 19 Mapa de Procesos

Mapa de Procesos



Nota: Mapa de Procesos. Elaborado: Nadia T.

---

## Maquinaria y Equipo

Para garantizar la **eficiencia operativa**, el **control de calidad** y la **optimización de procesos**, la corporación de distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad en Quito requiere un conjunto de maquinaria y equipos adecuados para el almacenamiento, procesamiento, transporte y venta de productos. Se detallan los principales equipos necesarios para cada área operativa.

### *Área de Almacenamiento y Logística*

Esta área es clave para la conservación de los productos, asegurando su disponibilidad y calidad antes de ser distribuidos.

#### **Equipos de Refrigeración y Conservación**

- **Cámaras frigoríficas de almacenamiento:** Mantienen productos perecederos como carnes, lácteos y frutas en condiciones óptimas.
- **Congeladores industriales:** Para almacenamiento de productos ultracongelados y mantener la cadena de frío.
- **Refrigeradores comerciales:** Ubicados en el área de ventas para la exhibición de productos frescos.
- **Deshumidificadores:** Evitan la proliferación de hongos y moho en bodegas de almacenamiento.

#### **Equipos de Movilización y Carga**

- **Montacargas eléctricos:** Facilitan la movilización de productos en grandes volúmenes.
- **Transpaletas hidráulicas:** Para el movimiento manual de cargas pesadas en áreas reducidas.
- **Carros transportadores de carga:** Usados en la distribución interna de productos dentro del supermercado.
- **Básculas industriales:** Para el control preciso del peso de productos a granel.

### *Área de Procesamiento de Productos*

Esta área permite la transformación de ciertos productos para su presentación final en la tienda.

#### **Maquinaria de Procesamiento**

- 
- **Cortadoras industriales de carne y embutidos:** Para porcionar productos cárnicos de manera eficiente.
  - **Máquinas empacadoras al vacío:** Conservan productos frescos y prolongan su vida útil.
  - **Selladoras térmicas:** Para el envasado de productos en bolsas plásticas o bandejas selladas.
  - **Molinos industriales:** Para procesar granos y cereales en formatos listos para la venta.
  - **Procesadores de alimentos:** Para picado y preparación de vegetales frescos listos para la venta.

### *Área de Ventas y Exhibición*

Esta área es esencial para mejorar la experiencia del cliente y facilitar la compra de productos.

#### **Equipos para el Punto de Venta**

- **Sistemas de Punto de Venta (POS):** Integrados con facturación electrónica y control de inventarios.
- **Escáneres de código de barras:** Facilitan la identificación rápida de productos en cajas.
- **Pantallas digitales y etiquetas electrónicas:** Para la visualización de precios actualizados y promociones.
- **Básculas de autoservicio:** Permiten a los clientes pesar sus productos antes de la compra.
- **Cajas registradoras inteligentes:** Con sistemas de auto-pago y métodos de pago sin contacto.

#### **Mobiliario y Equipos de Exhibición**

- **Estanterías modulares:** Diseñadas para una distribución eficiente y atractiva de productos.
- **Vitrinas refrigeradas:** Para exhibir productos frescos y mantener su calidad.
- **Islas de congelación:** Exhibición de productos congelados con acceso fácil para los clientes.
- **Dispensadores automáticos de productos a granel:** Para cereales, frutos secos y legumbres.

---

## *Área de Ventas y Exhibición*

Para garantizar un abastecimiento constante y una eficiente distribución de productos, es necesario contar con equipos adecuados de transporte.

- **Camiones refrigerados:** Para el traslado de productos perecederos desde los proveedores hasta el supermercado.
- **Furgonetas de distribución:** Para la entrega de pedidos a domicilio y abastecimiento de tiendas.
- **Carros eléctricos para reparto interno:** Optimizan la movilidad dentro de grandes almacenes y supermercados.
- **Sistemas de monitoreo GPS:** Permiten rastrear en tiempo real la ubicación de los vehículos de distribución.

## *Área de Seguridad y Control de Calidad*

Para garantizar un ambiente seguro tanto para clientes como empleados, es necesario contar con equipamiento adecuado.

- **Sistemas de videovigilancia con Inteligencia Artificial:** Para monitoreo de seguridad en todas las áreas.
- **Detectores de metales y control de accesos biométricos:** Para garantizar la seguridad en bodegas y cajas.
- **Alarmas contra incendios y sensores de humo:** Para la prevención de accidentes en las instalaciones.
- **Equipos de control de temperatura y humedad:** Para asegurar la conservación óptima de los productos.

El uso de **maquinaria y equipos de última generación** en cada área de la corporación garantizará **procesos más eficientes, reducción de costos operativos, optimización del servicio al cliente y mayor seguridad en la distribución y almacenamiento** de los productos. La inversión en tecnología permitirá que la empresa se posicione como un **supermercado innovador y sostenible** en Quito.

---

## Materia Prima

La materia prima en la operación de un supermercado comprende los **productos esenciales** que serán distribuidos a los consumidores finales. Estos productos se dividen en diversas categorías, asegurando la oferta de alimentos frescos, procesados y bienes de primera necesidad, alineados con la demanda del mercado.

### *Categorías de Materia Prima*

#### Alimentos Frescos

Estos productos requieren **cadena de frío y logística especializada** para mantener su calidad y frescura:

- **Frutas y verduras:** Tomate, cebolla, lechuga, zanahoria, plátano, manzana, naranja, uvas, etc.
  - **Proveedores:** Agricultores locales y mercados mayoristas.
  - **Almacenamiento:** Cámaras de refrigeración para garantizar la frescura.
- **Carnes y pescados:** Pollo, res, cerdo, pescado fresco y mariscos.
  - **Proveedores:** Cadenas de producción pecuaria y pesquera certificadas.
  - **Almacenamiento:** Congeladores y vitrinas refrigeradas.
- **Lácteos y huevos:** Leche, queso, mantequilla, yogur, huevos.
  - **Proveedores:** Cooperativas lecheras y productores avícolas.
  - **Almacenamiento:** Cámaras de frío y refrigeración controlada.

#### Alimentos Secos y No Perecibles

Estos productos tienen una mayor durabilidad y forman la base de la canasta familiar:

- **Cereales y granos:** Arroz, lentejas, frijoles, quinua, avena, maíz.
  - **Proveedores:** Productores agrícolas nacionales y distribuidores mayoristas.
  - **Almacenamiento:** Estanterías y bodegas secas con ventilación.
- **Harinas y derivados:** Harina de trigo, maíz, panificados, pastas.
  - **Proveedores:** Molinos y panaderías industriales.
  - **Almacenamiento:** Espacios secos con control de humedad.
- **Enlatados y conservas:** Atún, sardinas, vegetales en conserva, salsas, etc.
  - **Proveedores:** Empresas procesadoras y envasadoras certificadas.
  - **Almacenamiento:** Estantes a temperatura ambiente en áreas secas.

- 
- **Aceites y condimentos:** Aceite vegetal, oliva, especias, sal, azúcar.
    - **Proveedores:** Productores agroindustriales y fábricas locales.
    - **Almacenamiento:** Depósitos ventilados con control de temperatura.

## Productos de Primera Necesidad

Incluyen insumos de **higiene personal, limpieza del hogar y productos básicos de uso diario:**

- **Higiene personal:** Jabón, shampoo, pasta dental, papel higiénico, desodorantes.
  - **Proveedores:** Empresas de productos de consumo masivo.
  - **Almacenamiento:** Estantes secos, organizados por categorías.
- **Limpieza y desinfección:** Detergentes, cloro, desinfectantes, toallas de papel.
  - **Proveedores:** Empresas nacionales e internacionales de limpieza.
  - **Almacenamiento:** Bodegas ventiladas con medidas de seguridad para químicos.
- **Productos para bebés y adultos mayores:** Pañales, toallitas húmedas, suplementos nutricionales.
  - **Proveedores:** Marcas especializadas en cuidado infantil y geriátrico.
  - **Almacenamiento:** Sección exclusiva con control de inventario.

## Bebidas y Productos Especializados

- **Aguas y refrescos:** Agua embotellada, jugos, gaseosas, bebidas deportivas.
  - **Proveedores:** Empresas embotelladoras nacionales e internacionales.
  - **Almacenamiento:** Bodegas con temperatura regulada.
- **Café y té:** Café en grano, soluble, infusiones de té, hierbas naturales.
  - **Proveedores:** Productores cafetaleros y herbolarios locales.
  - **Almacenamiento:** En empaques sellados y zonas secas.
- **Bebidas alcohólicas:** Vinos, cervezas, licores (donde aplique la normativa local).
  - **Proveedores:** Distribuidores de bebidas alcohólicas con permisos.
  - **Almacenamiento:** Áreas con control de acceso y restricciones de venta.

## *Proveedores y Gestión de Abastecimiento*

El supermercado trabajará con una **red diversificada de proveedores**, asegurando:

- **Relaciones con productores locales:** Reducción de costos logísticos y apoyo a la economía local.

- 
- **Contratos con mayoristas:** Abastecimiento de grandes volúmenes a precios competitivos.
  - **Selección de proveedores certificados:** Garantía de calidad y cumplimiento de normativas sanitarias.
  - **Gestión de inventarios optimizada:** Reducción de desperdicios y mejora en la rotación de productos.

### *Criterios de Selección de Materia Prima*

Para garantizar un estándar de calidad en los productos distribuidos, se considerarán los siguientes aspectos:

- **Certificaciones sanitarias:** Control de calidad en alimentos frescos y envasados.
- **Origen y trazabilidad:** Garantía de que los productos sean frescos y seguros para el consumidor.
- **Sostenibilidad:** Priorización de productos amigables con el medio ambiente.
- **Cumplimiento normativo:** Cumplimiento de regulaciones del **Agrocalidad, ARCSA y Ministerio de Salud Pública del Ecuador.**

### *Almacenamiento y Gestión de Stock*

Para una gestión eficiente de la materia prima, se implementará un **sistema de logística integral:**

- **Bodegas climatizadas:** Espacios con temperatura controlada para perecibles.
- **Refrigeración y congelación:** Mantenimiento de la cadena de frío para carnes, lácteos y frutas.
- **Rotación de productos:** Aplicación de la metodología FIFO (First In, First Out) para evitar pérdidas.
- **Automatización de inventarios:** Uso de software ERP para gestión en tiempo real.

La correcta selección y gestión de la materia prima es **fundamental para la operación eficiente del supermercado**, garantizando una oferta variada, de calidad y sostenible. Se priorizarán alianzas con **proveedores locales, estrategias logísticas eficientes y cumplimiento de normativas sanitarias**, asegurando que los clientes reciban productos frescos y confiables.

---

## Diseño de la Planta

El diseño de la **planta de producción** es fundamental para garantizar la **eficiencia operativa, el cumplimiento de normativas sanitarias y la optimización del flujo de productos** dentro del supermercado. Como arquitecto, he desarrollado una **planta estructurada y altamente funcional**, que facilita la distribución, almacenamiento y procesamiento de los productos, minimizando riesgos y costos operativos.

### *Concepto General del Diseño de la Planta de Producción*

- **Ubicación estratégica:** Se prioriza un espacio con **accesos amplios**, fácil movilización de mercancía y cercanía a los principales distribuidores.
- **Diseño modular:** Se divide en **zonas funcionales independientes**, permitiendo una operación eficiente y organizada.
- **Optimización del flujo de producción:** Se establece una lógica de circulación desde la **recepción de productos** hasta la **distribución y despacho al área de ventas**.
- **Cumplimiento de normas sanitarias:** Cada área está **sectorizada** para evitar contaminación cruzada y garantizar el cumplimiento de regulaciones de calidad e inocuidad alimentaria.

### *Distribución y Áreas Funcionales de la Planta de Producción*

La planta está estructurada en **7 áreas principales**, cada una con un propósito específico dentro del proceso de producción y distribución de alimentos.

#### **1. Área de Recepción y Control de Materia Prima**

**Función:** Recepción de insumos, control de calidad y pesaje.

**Elementos clave:**

- Zonas de descarga con rampas para camiones.
- Área de desinfección de productos perecibles.
- Básculas industriales para pesaje.
- Espacio para inspección sanitaria y registros de proveedores.
- Almacenamiento temporal para validación de pedidos.

#### **2. Área de Almacenamiento y Bodegas**

---

**Función:** Almacenamiento organizado de insumos y productos terminados.

**Zonificación:**

- **Bodega de productos secos:** Cereales, enlatados y alimentos no perecibles.
- **Cámaras de refrigeración:** Para productos perecibles (carnes, lácteos, frutas y verduras).
- **Área de productos de limpieza:** Almacenamiento separado de químicos y desinfectantes.
- **Espacios de almacenamiento en racks metálicos con etiquetas de codificación** para un inventario eficiente.

### 3. Área de Procesamiento y Manipulación de Alimentos

**Función:** Preparación de alimentos para la venta.

**Zonificación:**

- Zona de corte y porcionado de carnes.
- Área de selección y empaquetado de frutas y verduras.
- Estaciones de procesamiento de panadería y pastelería.
- Zona de etiquetado y empaquetado con sellos de seguridad.
- Control de temperatura y humedad en cada zona.

### 4. Área de Producción de Kits de Productos de Primera Necesidad

**Función:** Ensamblaje de paquetes de productos esenciales.

**Elementos clave:**

- Estaciones de trabajo para clasificación y armado de kits.
- Bandas transportadoras para facilitar el empaquetado.
- Control de calidad para verificar contenido de cada kit.

### 5. Área de Control de Calidad y Seguridad Alimentaria

**Función:** Inspección de productos y cumplimiento de normas sanitarias.

**Elementos clave:**

- Laboratorio de control de calidad para análisis microbiológicos.
- Área de pruebas de frescura y conservación de alimentos.
- Implementación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
- Estaciones de supervisión de inocuidad alimentaria.

---

## 6. Área de Empaque y Etiquetado

**Función:** Empaquetado de productos para venta y distribución.

**Zonificación:**

- Estaciones de sellado al vacío y envasado al alto vacío.
- Área de etiquetado con información nutricional y códigos de barras.
- Uso de empaques biodegradables y ecológicos.
- Control de inventario mediante tecnología RFID.

## 7. Área de Despacho y Distribución a Tienda

**Función:** Distribución de productos al área de ventas y transporte a tiendas.

**Elementos clave:**

- Docks de carga para vehículos de reparto.
- Sistema de control de pedidos con tecnología de escaneo.
- Área de consolidación de productos listos para despacho.
- Vehículos refrigerados para entrega de productos frescos.

### *Infraestructura y Equipamiento de la Planta*

- **Superficie estimada:** 3,000 m<sup>2</sup> con sectorización eficiente.
- **Materiales:** Construcción en **paneles térmicos** y pisos con **recubrimiento sanitario**.
- **Iluminación:** Sistema LED de alta eficiencia en todas las áreas.
- **Ventilación:** Climatización controlada en cámaras de refrigeración y almacenes secos.
- **Seguridad:** Cámaras de vigilancia, sensores de temperatura y alarmas sanitarias.

### *Beneficios del Diseño de la Planta de Producción*

- **Optimización del flujo de producción:** Minimiza tiempos de espera y transporte interno.
- **Mayor eficiencia operativa:** Reducción de costos y aprovechamiento de recursos.
- **Cumplimiento de normativas:** Garantiza seguridad alimentaria y cumplimiento legal.
- **Sostenibilidad:** Implementación de empaques ecológicos y reducción de desperdicios.
- **Escalabilidad:** Diseño adaptable para futuras expansiones.

---

El diseño de la planta de producción del supermercado está pensado para maximizar la eficiencia, garantizar la calidad de los productos y responder a las necesidades del mercado con procesos óptimos y sostenibles. Con esta estructura organizada, el supermercado asegurará una distribución eficiente y un control estricto de la calidad de los productos, lo que resultará en una **mayor satisfacción del cliente y una operación rentable y escalable**.

## **Lotes de Producción**

Los **lotes de producción** en el supermercado hacen referencia a la organización y planificación del abastecimiento, almacenamiento y reposición de productos en base a volúmenes de producción predefinidos. Su correcta gestión permite optimizar costos, minimizar desperdicios y garantizar la disponibilidad de productos frescos y de alta calidad para los consumidores.

### *Definición y Clasificación de los Lotes de Producción*

Los lotes de producción se categorizan según el tipo de producto, su **durabilidad, rotación y demanda en el mercado**. Para optimizar la gestión de inventarios, se aplicarán distintos métodos de producción y reposición en función de la naturaleza de cada producto.

- **Lotes de Alta Rotación:** Incluyen productos de alta demanda y corta vida útil, como alimentos frescos.
- **Lotes de Media Rotación:** Productos procesados con mayor vida útil, como enlatados, aceites y cereales.
- **Lotes de Baja Rotación:** Productos no perecibles y de reposición ocasional, como artículos de limpieza y cuidado personal.

---

## Layout de la Planta de Producción

Figura 20 Supermarket Layout Template

*Supermarket Layout Template*



Nota: Supermarket Layout Template, por Icograms on Dribbble. One of our supermarket templates: <https://icograms.com/usage-supermarket-layout-visualization.php>

---

## Macro Localización

La macro localización se refiere a la selección de la **ciudad o región** donde se establecerá la corporación, considerando factores económicos, sociales y logísticos que afectan la operación del negocio.

### Factores determinantes en la macro localización:

- **Crecimiento urbano:** Quito presenta un aumento en la densidad poblacional, lo que incrementa la demanda de productos de primera necesidad.
- **Accesibilidad y conectividad:** Cercanía a principales avenidas, carreteras y zonas comerciales estratégicas para la distribución eficiente.
- **Disponibilidad de mano de obra:** Zona con suficiente oferta de empleados capacitados en logística y atención al cliente.
- **Costos operativos:** Evaluación de precios de alquiler, servicios básicos, impuestos municipales y costos de mantenimiento.
- **Proximidad a proveedores y clientes:** Relación con mercados mayoristas, asociaciones de productores y clientes potenciales.
- **Condiciones socioeconómicas:** Nivel de ingresos y patrones de consumo de los habitantes del área seleccionada.
- **Ubicación seleccionada:** Quito, Ecuador, debido a su dinamismo comercial, crecimiento poblacional y acceso a vías de transporte logístico.

## Micro Localización

La micro localización es el análisis **dentro de la ciudad de Quito** para determinar la ubicación específica del supermercado y el centro de distribución.

### Factores determinantes en la micro localización:

- **Flujo peatonal y vehicular:** Se analizan zonas con alto tránsito de consumidores para maximizar la afluencia de clientes.
- **Disponibilidad de espacios comerciales:** Evaluación de áreas con infraestructura adecuada para supermercado y almacenamiento.
- **Competencia cercana:** Identificación de presencia de supermercados grandes, tiendas de conveniencia y mercados locales.

- 
- **Accesibilidad para clientes y proveedores:** Facilidad de acceso para consumidores y vehículos de carga.
  - **Servicios básicos:** Disponibilidad de agua, electricidad, internet y saneamiento para operación eficiente.
  - **Seguridad:** Zonas con bajos índices de delincuencia para garantizar la seguridad del personal y los clientes.

**Ubicación seleccionada:**

- **Supermercado:** Sector de La Carolina, Quito, por su alto tráfico comercial y demanda constante de productos de primera necesidad.
- **Centro de distribución:** Sector de Carapungo, Quito, por su conectividad con avenidas principales y acceso logístico eficiente.

El análisis de capacidad de producción e instalada permite definir la **eficiencia operativa y el volumen de productos a distribuir**. La macro localización y micro localización determinan la **ubicación estratégica del negocio** para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el mercado minorista de Quito. Estas decisiones son clave para **optimizar costos, maximizar la accesibilidad y asegurar una distribución eficiente** de los productos de primera necesidad.

---

## PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un pilar fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la corporación, asegurando una sólida presencia en el mercado minorista de alimentos y productos de primera necesidad en la ciudad de Quito. Este documento detalla estrategias clave basadas en el modelo del **Marketing Mix (4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción)**, así como estrategias digitales, branding y fidelización del cliente.

### *Análisis del Mercado*

Antes de definir las estrategias de marketing, es crucial entender el contexto del mercado, la demanda y la competencia.

### **Segmentación del Mercado**

Se han identificado los siguientes segmentos clave de clientes:

- **Familias de clase media y baja:** Buscan precios accesibles, promociones y productos esenciales de alta calidad.
- **Jóvenes y profesionales ocupados:** Prefieren opciones de compra rápida, autoservicio y pedidos en línea.
- **Personas con conciencia ecológica:** Valoran los productos sostenibles, ecológicos y de comercio justo.
- **Pequeños negocios y tiendas de barrio:** Requieren abastecimiento frecuente y precios competitivos.

### **Análisis de la Demanda**

- Creciente preferencia por productos frescos y locales.
- Aumento de la compra en línea y uso de plataformas digitales.
- Necesidad de precios accesibles debido a la inflación.

### **Análisis de la Competencia**

- Grandes cadenas de supermercados con fuerte presencia en Quito.
- Tiendas de barrio con cercanía al consumidor y atención personalizada.
- Plataformas de e-commerce que ofrecen conveniencia.

---

## Estrategias de Marketing Mix

### *Producto*

#### **Oferta principal:**

- Productos alimenticios básicos y de primera necesidad.
- Kits prearmados con productos esenciales.
- Alimentos frescos, productos orgánicos y de comercio justo.
- Línea de productos exclusivos con proveedores locales.

#### **Diferenciación y valor agregado:**

- Venta de productos frescos y naturales directamente de agricultores locales.
- Opciones de productos empaquetados con materiales biodegradables.
- Creación de una marca propia para productos seleccionados.

### *Portafolio de Productos*

Para garantizar una oferta de valor diferenciada y adaptada a las necesidades del mercado ecuatoriano, la corporación enfocada en la distribución minorista de alimentos y productos de primera necesidad contará con un portafolio de productos completo, innovador y sostenible.

## **1. ALIMENTOS FRESCOS**

Los alimentos frescos representan un pilar fundamental dentro del negocio, ya que garantizan la nutrición y el bienestar de los clientes. Se priorizará la frescura, la calidad y el abastecimiento sostenible.

### **Frutas y Verduras**

- **Frutas tropicales y andinas:** Banano, mango, papaya, piña, guanábana, chirimoya, aguacate.
- **Frutas de temporada:** Uvas, fresas, duraznos, ciruelas, manzanas y peras.
- **Vegetales de hoja:** Lechuga, espinaca, col rizada, acelga y rúcula.
- **Hortalizas frescas:** Zanahorias, remolacha, rábanos, nabos, apio, coliflor y brócoli.
- **Tubérculos y raíces:** Papa, yuca, camote y ñame.

---

## Figura 21 Frutas y Verduras

*Frutas y Verduras*



*Nota:* Frutas y Verduras, Alianza por la Salud Alimentaria. OMS. Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. [www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html](http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html) (México-2013).

---

## Carnes y Pescados

- **Carnes rojas:** Res, cerdo y cordero con certificación de calidad.
- **Carnes blancas:** Pollo y pavo sin hormonas ni antibióticos.
- **Pescados y mariscos frescos:** Atún, tilapia, corvina, camarones y langostinos provenientes de pesca sostenible.

### Figura 22 Carnes y Pescados

*Carnes y Pescados*



*Nota:* Carnes y Pescados, Cuánta carne y pescado deben de consumir los mayores, Irene Alcaraz, Diario digital 64 y más.com, [https://www.65ymas.com/sociedad/cuanta-carne-pescado-deben-tomar-mayores\\_42909\\_102.html](https://www.65ymas.com/sociedad/cuanta-carne-pescado-deben-tomar-mayores_42909_102.html) (España-2022).

### Figura 23 Carnes y Pescados

*Carnes y Pescados, Supermaxi*



*Nota:* Carnes y Pescados, Supermaxi, (Quito-2025).

## Lácteos y Derivados

- **Leches y yogures:** Entera, descremada, deslactosada y vegetal (almendras, coco, avena).
- **Quesos nacionales e importados:** Queso fresco, mozzarella, cheddar, azul y de cabra.
- **Mantequillas y cremas:** Crema de leche, mantequilla sin sal y con sal.

### Figura 24 Lácteos y Derivados

*Lácteos y Derivados*



*Nota:* Lácteos y Derivados, Estos son los lácteos que conviene consumir para cuidar tu salud cardiovascular. Fundación Española del Corazón. Blog Impulso Vital. (España-2022).

### Figura 25 Lácteos y Derivados

*Lácteos y Derivados*



*Nota:* Lácteos y Derivados, Supplies Colombia, <http://www.suppliescolombia.com/productos-lacteos/> (Colombia-2025).

---

## Panadería y Pastelería

- **Pan tradicional:** Pan de yuca, pan de agua, pan integral y pan de cebada.
- **Opciones sin gluten:** Pan de arroz, pan de almendras y galletas sin trigo.
- **Pasteles artesanales:** Tortas de chocolate, frutas y queso, sin conservantes.

### Figura 26 Panadería y Pastelería

*Panadería y Pastelería*



*Nota:* Panadería y Pastelería, Medio Digital Sevilla Secreta, <https://sevillasecreta.co/las-mejores-panaderias-de-sevilla/> (España-2024).

---

## 2. PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD

Los productos básicos y de despensa forman el núcleo del supermercado, ofreciendo variedad en marcas, formatos y precios.

### Granos y Cereales

- Arroz blanco, integral y quinua.
- Lentejas, fréjol, garbanzos, arvejas y chocho.
- Harinas (trigo, maíz, avena y amaranto).

### Figura 27 Granos y Cereales

*Granos y Cereales*



**Nota:** Granos y Cereales, Supermaxi Catálogo Placeres del Mundo, El mundo gastronómico en tu cocina, <https://www.supermaxi.com/catalogos/> (Quito-2025).

## Aceites y Condimentos

- Aceites vegetales (soya, girasol, oliva, coco y ajonjolí).
- Sal, azúcar, panela y edulcorantes naturales.
- Especias frescas y en polvo (comino, orégano, cúrcuma, pimienta y canela).

### Figura 28 Aceites y condimentos

*Aceites y Vegetales*



*Nota:* Aceites Vegetales, Agencia 123, Blog 123RF, Aceites. Girasol, oliva, maíz y coco. ( Estados Unidos -2025)  
[https://es.123rf.com/photo\\_85774631\\_etiquetas-para-diferentes-aceites-girasol-oliva-ma%C3%ADz-y-coco-conjunto-de-im%C3%A1genes-vectoriales.html](https://es.123rf.com/photo_85774631_etiquetas-para-diferentes-aceites-girasol-oliva-ma%C3%ADz-y-coco-conjunto-de-im%C3%A1genes-vectoriales.html)

### Figura 29 Aceites y condimentos

*Sal, Azúcar, Condimentos*



*Nota:* Sal, Azúcar y Condimento, Empresa CRIS-SAL <https://crissal.com.ec/>; Empresa San Carlos <https://www.sancarlos.com.ec/san-carlos-entre-las-5-marcas-con-mayor-crecimiento-de-lealtad/> ; Grupoile <https://hosteleriaecuador.com/ile-3/>

## Productos de Higiene y Limpieza

- Jabones de baño, champús y acondicionadores naturales.
- Pasta dental, desodorantes y productos de higiene femenina.
- Detergentes ecológicos, limpiadores multiusos y papel higiénico.

Figura 30 Productos de Higiene y Limpieza

*Productos de Higiene y Limpieza*



Nota: Productos de Higiene y Limpieza, Empresa Innovadora ENVIFLASH  
<https://enviflash2020.wixsite.com/flashenvi> (Quito-2025)

---

### 3. PRODUCTOS ESPECIALIZADOS

Este segmento está dirigido a clientes con necesidades alimenticias específicas y a consumidores que buscan productos diferenciados.

#### Productos Orgánicos y Ecológicos

- Frutas y verduras cultivadas sin pesticidas.
- Harinas, aceites y endulzantes ecológicos.
- Chocolates y cafés certificados de comercio justo.

#### Figura 31 Productos Orgánicos y Ecológicos

*Productos Orgánicos y Ecológicos*



*Nota:* Productos Orgánicos y Ecológicos, Medio Informativo Food News, La verdad y los mitos de los alimentos ecológicos, (Puerto Rico-2015).

#### Figura 32 Producto Ecológico

Productos Ecológicos



*Nota:* Productos Ecológicos, Revista ARAL, Actualmente, el volumen de negocio a nivel europeo es de 22.000 millones de euros al año. <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3181581/el-volumen-de-negocio-de-los-alimentos-ecologicos-factura-22-000-millones-en-europa> (España-2015)

---

## Alimentos Sin Gluten

- Panes, pastas y galletas elaboradas con harinas alternativas.
- Cereales y snacks sin gluten para niños y adultos.

### Figura 33 Alimentos Sin Gluten

*Alimentos Sin Gluten*



Nota: Alimentos Sin Gluten, Acelmex A.C., Dieta de toda la Vida, (México-2025).

## Alimentos Keto y Proteicos

- Proteína en polvo, snacks proteicos y barras energéticas.
- Harinas bajas en carbohidratos y endulzantes sin azúcar.

## Alimentos para Mascotas

- Alimentos balanceados para perros y gatos sin conservantes.
- Snacks naturales y suplementos vitamínicos.

### Figura 34 Alimentos para Mascotas

*Alimentos para Mascotas*



Nota: Alimentos para Mascotas, Mercado de alimento para perros y gatos alcanza los 50,000 mdp en México. <https://forbes.com.mx/mercado-de-alimento-para-perros-y-gatos-alcanza-los-50000-mdp-en-mexico/> (México–2025).

#### 4. PRODUCTOS DE TEMPORADA

Se ofrecerán productos exclusivos en épocas festivas para diversificar la oferta y satisfacer la demanda específica de cada estación.

##### Navidad y Fin de Año

- Panetones, turrone y dulces navideños.
- Pavos, perrnil y cenas listas para servir.
- Vinos, espumantes y bebidas especiales.

**Figura 35 Productos de Temporada Navidad y Fin de Año**

*Productos de Temporada Navidad y Fin de Año*



*Nota:* Productos de Temporada Navidad y Fin de Año, Supermaxi Catálogo, (Quito-2024).

**Figura 36 Productos de Temporada Navidad y Fin de Año Pavos y Cerdos**

*Productos de Temporada Navidad y Fin de Año Pavos y Cerdos*



*Nota:* Producto de Temporada Navidad y Fin de Año, Pronaca, <https://www.pronaca.com/> (Quito-2025)

---

## Semana Santa

- Pescados frescos y mariscos.
- Sopas y platos tradicionales como la fanesca.

### Figura 37 Productos de Semana Santa

*Producto de Semana Santa*



Nota: Producto de Semana Santa Pescado Bacalao, Mercahorro Blog Categoría, (Quito-2025).

## Fiestas Patrias y Carnaval

- Comida típica ecuatoriana lista para llevar.
- Bebidas tradicionales como chicha y colada morada.

### Figura 38 Productos de Temporada Carnaval

*Productos de Temporada Carnaval*



Nota: Productos de Temporada Carnaval, Almacenes Estuardo Sánchez, (Quito-2025).

---

## 5. SERVICIOS ADICIONALES

Para mejorar la experiencia de compra y fidelizar clientes, se ofrecerán servicios complementarios que agregan valor a la oferta del supermercado.

### **Servicio de Entrega a Domicilio**

- Envíos en menos de 2 horas dentro de Quito.
- Entregas programadas y suscripciones mensuales de productos.

### **Club de Fidelización**

- Programa de puntos y descuentos especiales.
- Beneficios exclusivos para clientes frecuentes.

### **Asesoría Nutricional**

- Charlas gratuitas sobre alimentación saludable.
- Menús personalizados según necesidades dietéticas.

### **Compra Exprés y Click & Collect**

- Pedidos en línea listos en 15 minutos para retiro en tienda.
- Estaciones de autoservicio para agilizar la compra.

### **Eventos y Degustaciones**

- Clases de cocina con chefs invitados.
- Degustaciones de productos orgánicos y gourmet.

El supermercado ofrecerá un portafolio de productos completo, diverso y adaptado a las tendencias del consumidor moderno, combinando conveniencia, calidad, sostenibilidad e innovación. Con una selección de alimentos frescos, básicos, especializados y de temporada, junto con servicios adicionales diferenciadores, se garantizará una experiencia de compra superior y se fortalecerá la fidelización del cliente.

---

## Precio

La estrategia de precios se basa en ofrecer accesibilidad, rentabilidad y competitividad:

- **Estrategia de Precios de Penetración:** Ofrecer precios competitivos para atraer nuevos clientes.
- **Descuentos por Volumen:** Beneficios para clientes mayoristas y recurrentes.
- **Ofertas por Temporada:** Promociones en fechas estratégicas (Navidad, feriados, regreso a clases).
- **Tarifas Especiales para Socios:** Programa de fidelización con descuentos exclusivos.

### Tabla de Precios

La siguiente tabla detalla los precios de los productos que formarán parte del portafolio de la corporación, considerando la innovación, sostenibilidad y accesibilidad. Se han definido rangos de precios con base en costos de producción, logística, márgenes de rentabilidad y competencia del mercado en Quito.

#### 1. ALIMENTOS FRESCOS

Productos frescos de origen local, con certificaciones de calidad y sostenibilidad, priorizando la compra directa a productores.

#### Figura 39 Tabla de Precios Alimentos Frescos

Tabla de Precios Alimentos Frescos

Producto	Presentación	Descripción	Precio Mínimo (USD)	Precio Máximo (USD)
Frutas y verduras orgánicas	Kilogramo	Productos sin pesticidas, de origen local y de temporada.	2.50	5.00
Carnes blancas (pollo, pavo, pescado)	Kilogramo	Carne certificada, libre de antibióticos y hormonas.	6.00	10.00
Carnes rojas (res, cerdo)	Kilogramo	Cortes premium y convencionales con trazabilidad garantizada.	7.00	12.00
Huevos de granja	Docena	Criados en libertad, sin antibióticos.	3.00	6.00
Lácteos (leche, queso, yogurt artesanal)	Litro / Unidad	Productos locales con opción de leche sin lactosa.	1.50	4.50

Nota: Tabla de Precios de Alimentos Frescos para el consumidor.

## 2. PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD

Básicos de la canasta familiar con calidad garantizada y opciones de origen sostenible.

**Figura 40** Tabla de Precios Producto de Primera Necesidad

*Tabla de Precios de Productos de Primera Necesidad*

Producto	Presentación	Descripción	Precio Mínimo (USD)	Precio Máximo (USD)
Arroz, azúcar, harina, legumbres	Bolsa de 1 kg	Productos seleccionados con estándares de calidad.	1.20	3.50
Aceites vegetales y mantequillas	Litro	Aceites prensados en frío y opciones de mantequilla sin conservantes.	3.50	7.00
Pasta y cereales integrales	500g - 1kg	Alternativas saludables, incluyendo opciones sin gluten.	2.00	6.00
Conservas y enlatados	Unidad	Atún, sardinas, vegetales en conserva, opciones premium.	2.00	5.00
Espicias y condimentos naturales	Frasco de 100g	Seleccionadas de cultivos orgánicos.	1.50	4.50

*Nota:* Tabla de Precios de Productos de Primera Necesidad para el consumidor.

## 3. PRODUCTOS ESPECIALIZADOS

Opciones innovadoras y diferenciadas para consumidores con necesidades específicas.

**Figura 41** Tabla de Precios de Productos Especializados

*Tabla de Precios de Productos Especializados*

Producto	Presentación	Descripción	Precio Mínimo (USD)	Precio Máximo (USD)
Productos sin gluten (harinas, panadería, snacks)	Unidad / 500g	Alternativas sin trazas de gluten, certificadas.	3.00	7.50
Alimentos veganos y plant-based	Unidad / 250g - 1kg	Sustitutos de carne, leche vegetal, proteínas alternativas.	4.50	10.00
Snacks saludables y funcionales	Unidad	Barras de proteína, frutos secos sin azúcares añadidos.	2.00	5.50
Bebidas naturales y energéticas	Unidad / Litro	Jugos prensados en frío, té Kombucha, bebidas sin azúcar.	3.00	6.00

*Nota:* Tabla de Precios de Productos Especializados para el consumidor.

## 4. PRODUCTOS DE TEMPORADA

Canastas y kits diseñados para celebraciones y festividades con productos seleccionados.

**Figura 42** Tabla de Precios de Productos de Temporada

*Tabla de Precios de Productos de Temporada*

Producto	Presentación	Descripción	Precio Mínimo (USD)	Precio Máximo (USD)
Canastas navideñas	Kit especial	Chocolates, vinos, panettone, frutos secos.	25.00	80.00
Kits festivos (Día de la Madre, Navidad, Año Nuevo)	Kit especial	Selección gourmet y personalizable.	20.00	60.00
Productos tradicionales (colada morada, fanesca)	Unidad	Recetas ecuatorianas listas para calentar y servir.	5.00	20.00

*Nota:* Tabla de Precios de Productos de Temporada para el consumidor.

## 5. SERVICIOS ADICIONALES

Experiencias y facilidades que complementan la propuesta de valor.

**Figura 43** Tabla de Precios de Servicios Adicionales

*Tabla de Precios de Servicios Adicionales*

Servicio	Presentación	Descripción	Precio Mínimo (USD)	Precio Máximo (USD)
Entregas a domicilio	Por pedido	Envíos programados, empaques biodegradables.	2.50	7.00
Suscripciones de abastecimiento mensual	Plan familiar	Kits personalizados de productos esenciales.	50.00	200.00
Programas de fidelización y descuentos	Beneficio acumulado	Puntos, descuentos exclusivos para clientes frecuentes.	Gratis	Aplicable en compras
Asesoría en nutrición y alimentación saludable	Sesión personalizada	Expertos en nutrición para optimizar la dieta.	10.00	50.00
Talleres gastronómicos y de cocina saludable	Inscripción	Clases con chefs y nutricionistas.	15.00	80.00

*Nota:* Tabla de Precios de Servicios Adicionales para el consumidor.

---

## Consideraciones Claves para la Estrategia de Precios

- I. **Diferenciación por valor agregado:** Los productos ecológicos y especializados tienen un margen mayor por su impacto positivo en la salud y el medio ambiente.
- II. **Competitividad en productos esenciales:** Se mantienen precios accesibles para productos básicos, garantizando el acceso a todos los segmentos de clientes.
- III. **Descuentos y suscripciones:** Incentivos en compras frecuentes, programas de lealtad y suscripciones mensuales.
- IV. **Estrategia de precios premium en servicios exclusivos:** Experiencias como asesorías nutricionales y talleres se posicionan como diferenciadores estratégicos.

Este modelo de precios busca equilibrar accesibilidad, rentabilidad y sostenibilidad, garantizando una oferta atractiva para los clientes y una operación financiera viable para la empresa.

### *Plaza*

#### **Canales de venta:**

- **Tiendas físicas:** Ubicadas en puntos estratégicos de Quito con alta afluencia.
- **E-commerce:** Plataforma web y aplicación móvil para compras en línea.
- **Red de distribución:** Entrega a domicilio en Quito y sus alrededores.
- **Puntos de Venta Móviles:** Camiones de distribución en barrios con menor acceso.

### *Promoción*

Se implementarán estrategias para incrementar la visibilidad y atraer clientes:

#### **1. Publicidad Digital:**

- Creación de un sitio web optimizado con catálogo en línea.
- Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok).
- Email marketing con promociones exclusivas.
- Publicidad pagada en Google Ads y Meta Ads.

#### **2. Marketing Tradicional:**

- Publicidad en radio y medios locales.
- Volantes y carteles promocionales en puntos estratégicos.
- Eventos de degustación en tiendas y mercados locales.

---

### 3. **Fidelización del Cliente:**

- Programa de recompensas con descuentos acumulativos.
- Tarjeta de socio con beneficios exclusivos.
- Encuestas de satisfacción para conocer necesidades y mejorar servicios.

### 4. **Estrategias de Relaciones Públicas:**

- Alianzas con influencers locales para promoción.
- Participación en ferias y eventos gastronómicos.
- Programas de Responsabilidad Social Empresarial.

## **Estrategia de Expansión y Crecimiento**

Para asegurar el crecimiento sostenible del negocio, se plantea:

- **Expansión geográfica:** Apertura de nuevos puntos de venta en otras ciudades.
- **Diversificación del portafolio:** Incorporación de nuevas líneas de productos.
- **Optimización tecnológica:** Mejoras en e-commerce y automatización de procesos logísticos.
- **Internacionalización:** Exploración de mercados regionales para expansión futura.

## **Presupuesto y Plan de Implementación**

Se destinarán recursos a:

1. Desarrollo de la plataforma de e-commerce y aplicación móvil.
2. Publicidad digital y tradicional para el primer año.
3. Capacitación del personal en atención al cliente y logística.
4. Adquisición de flota logística para reparto eficiente.

Este plan de marketing define estrategias sólidas para garantizar el éxito de la corporación en la distribución minorista de alimentos y productos esenciales en Quito. La combinación de un enfoque multicanal, una oferta de valor diferenciada y una estrategia de precios competitiva permitirá consolidar la marca, fidelizar clientes y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

---

## PLAN FINANCIERO

El **plan financiero** es una de las partes más críticas del proyecto, ya que permite evaluar la viabilidad económica de la corporación, optimizar la inversión y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. A continuación, se presentan los principales componentes del plan financiero de manera detallada.

### Inversión Inicial y Fuentes de Financiamiento

Para poner en marcha la corporación, se requiere una inversión inicial que cubra la infraestructura, equipamiento, capital de trabajo y costos legales.

#### *Costos de Inversión Inicial*

**Figura 44 Costos de Inversión Inicial**

*Costos de Inversión Inicial*

Categoría	Monto Estimado (USD)
Infraestructura y adecuaciones	\$200,000
Equipamiento y maquinaria	\$150,000
Software y tecnología	\$50,000
Capital de trabajo inicial	\$100,000
Trámites y constitución legal	\$20,000
Publicidad y marketing inicial	\$30,000
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$550,000</b>

*Nota:* Costos de Inversión Inicial.

#### *Fuentes de Financiamiento*

**Figura 45 Fuentes de Financiamiento**

*Fuentes de Financiamiento*

Fuente	Monto (USD)	Porcentaje
Aportaciones de socios	\$250,000	45%
Crédito bancario	\$200,000	36%
Inversión de terceros o fondos de inversión	\$100,000	19%
<b>Total</b>	<b>\$550,000</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Fuentes de Financiamiento.

---

## Costos Operativos Mensuales

Para el correcto funcionamiento del supermercado, es fundamental calcular los gastos operativos fijos y variables.

### *Costos Fijos Mensuales*

**Figura 46 Costos Fijos Mensuales**

*Costos Fijos Mensuales*

Categoría	Monto Estimado (USD)
Alquiler del local	\$15,000
Nómina y beneficios	\$30,000
Servicios básicos (agua, luz, internet)	\$5,000
Seguridad y vigilancia	\$3,500
Licencias y permisos	\$1,500
Gastos administrativos	\$4,000
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$59,000</b>

*Nota:* Costos Fijos Mensuales

### *Costos Variables Mensuales*

**Figura 47 Costos Variables Mensuales**

*Costos Variables Mensuales*

Categoría	Monto Estimado (USD)
Adquisición de inventario	\$200,000
Transporte y logística	\$15,000
Publicidad y marketing	\$10,000
Mantenimiento de equipos	\$5,000
Costos de distribución y envíos	\$8,000
<b>Total costos variables</b>	<b>\$238,000</b>

*Nota:* Costos Variables Mensuales.

## Proyección de Ingresos y Rentabilidad

Se estima que la corporación generará ingresos mediante la venta de alimentos, productos de primera necesidad y servicios adicionales.

## Figura 48 Proyección de Ingresos y Rentabilidad

### Proyección de Ingresos y Rentabilidad

Concepto	Ingreso Mensual Estimado (USD)
Venta de alimentos frescos	\$180,000
Venta de productos de primera necesidad	\$120,000
Venta de productos especializados	\$50,000
Venta de productos de temporada	\$30,000
Servicios adicionales (entrega a domicilio, membresías, etc.)	\$20,000
<b>Total ingresos mensuales estimados</b>	<b>\$400,000</b>

Nota: Proyección de Ingresos y Rentabilidad

### Punto de Equilibrio

El **punto de equilibrio** es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables sin generar pérdidas.

- **Costo total mensual** = Costos fijos + Costos variables = **\$59,000 + \$238,000 = \$297,000**
- **Punto de equilibrio en ventas** = **\$297,000**
- **Margen de ganancia esperado** = 20% sobre ingresos

Se espera que la empresa alcance **rentabilidad en el primer año**, con un crecimiento del 10% trimestral en ventas.

## Proyección de Financiera a 5 años

### Figura 49 Proyección Financiera a 5 años

#### Proyección Financiera a 5 años

Año	Ingresos Estimados (USD)	Costos Totales (USD)	Utilidad Neta (USD)
Año 1	\$4,800,000	\$3,564,000	\$1,236,000
Año 2	\$5,500,000	\$4,200,000	\$1,300,000
Año 3	\$6,300,000	\$4,850,000	\$1,450,000
Año 4	\$7,100,000	\$5,400,000	\$1,700,000
Año 5	\$8,000,000	\$6,000,000	\$2,000,000

Nota; Proyección Financiera a 5 años

---

## Indicadores Financieros

Para evaluar la **viabilidad y rentabilidad del negocio**, se utilizan los siguientes indicadores:

- **Retorno de Inversión (ROI)**
  - $ROI = (\text{Utilidad Neta} / \text{Inversión Inicial}) \times 100$
  - $ROI \text{ Año } 1 = (1,236,000 / 550,000) \times 100 = \mathbf{225\%}$
- **Margen de Rentabilidad**
  - $\text{Margen} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Totales}) \times 100$
  - $\text{Margen Año } 1 = (1,236,000 / 4,800,000) \times 100 = \mathbf{25.75\%}$
- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**
  - Se estima una **TIR del 30%**, superior a la tasa de interés de los créditos bancarios.

## Estrategias Financieras para la sostenibilidad del Negocio

1. **Optimización de costos:** Implementación de **tecnología avanzada** para reducir costos operativos.
2. **Diversificación de ingresos:** Creación de **membresías, programas de fidelización y venta en línea**.
3. **Alianzas estratégicas:** Acuerdos con **proveedores y productores locales** para mejorar márgenes.
4. **Reinversión de utilidades:** Expansión a **nuevas zonas y desarrollo de nuevos productos**.
5. **Acceso a financiamiento:** Evaluación de líneas de **crédito bancario y fondos de inversión**.

El **plan financiero** demuestra que la corporación de distribución minorista en Quito es **viable y rentable**. Con una inversión inicial de **\$550,000**, se espera alcanzar **punto de equilibrio en menos de un año** y generar **utilidades significativas a partir del segundo año**. Las estrategias financieras garantizarán el **crecimiento sostenible** del negocio, convirtiéndolo en un actor clave en la distribución de alimentos en Quito.

---

## CAPÍTULO 3

### Conclusiones

El presente plan de negocios ha permitido evaluar la viabilidad y sostenibilidad de VITAFOODS S.A., una corporación dedicada a la distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros en la ciudad de Quito, bajo un enfoque de sostenibilidad, innovación y compromiso con la Economía Popular y Solidaria (EPS). A continuación, se presentan las principales conclusiones:

- 1. Viabilidad del Proyecto:** El análisis de mercado evidenció una creciente demanda por productos frescos, saludables y de primera necesidad en Quito. Además, el modelo de negocio de VITAFOODS S.A. se alinea con las tendencias actuales de consumo responsable, impulsando el comercio justo y la sostenibilidad. La viabilidad técnica y operativa está garantizada gracias a la planificación estratégica de infraestructura, logística y abastecimiento, lo que permitirá atender la demanda de manera eficiente.
- 2. Sostenibilidad Financiera:** Los estudios financieros reflejan que la empresa tiene un horizonte rentable a corto, mediano y largo plazo. El análisis de costos e ingresos muestra que el punto de equilibrio puede alcanzarse en un período estimado de 12 a 18 meses, lo que permite garantizar la estabilidad económica del negocio. La optimización de costos operativos y la diversificación de ingresos a través de la venta de productos orgánicos, kits de alimentos y servicios adicionales, fortalecerán la estructura financiera de la empresa.
- 3. Diferenciación y Ventaja Competitiva:** La empresa se diferencia por su compromiso con el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria (EPS), priorizando la comercialización de productos locales y la generación de empleo dentro de la comunidad. La implementación de una estrategia omnicanal, que combina tiendas físicas con plataformas digitales para e-commerce y servicio a domicilio, fortalece la experiencia del consumidor y posiciona a VITAFOODS S.A. como un actor clave en el sector de distribución minorista en Quito.
- 4. Estrategias de Expansión y Crecimiento:** El plan contempla un crecimiento progresivo, iniciando con la consolidación en Quito y proyectando su expansión hacia otras ciudades del Ecuador en un período de 5 años. Se establecerán alianzas estratégicas con proveedores locales, cooperativas agrícolas y distribuidores, lo que permitirá optimizar costos y garantizar un suministro constante de productos de calidad.

- 
- 5. Innovación y Tecnología:** La incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión de inventarios, logística y ventas será clave para la eficiencia operativa de la empresa. La digitalización del servicio permitirá llegar a un mayor número de clientes, mejorar la experiencia de compra y fortalecer la fidelización a través de programas de recompensas y descuentos exclusivos para clientes frecuentes.
  - 6. Impacto Social y Ambiental:** VITAFOODS S.A. no solo se enfoca en la rentabilidad, sino también en el impacto positivo que generará en la comunidad. La empresa fomentará la reducción de desperdicios alimentarios mediante la optimización de su cadena de suministro y promoverá el consumo de productos orgánicos y sostenibles. Asimismo, la política de responsabilidad social empresarial (RSE) impulsará iniciativas como la donación de alimentos a sectores vulnerables y programas de capacitación para pequeños productores.
  - 7. Gobierno Corporativo y Gestión Organizacional:** Se ha diseñado una estructura organizativa sólida, con un modelo de gobierno corporativo eficiente que garantizará la toma de decisiones estratégicas y la correcta ejecución de las políticas empresariales. La junta directiva supervisará el cumplimiento de los objetivos corporativos y la transparencia en la gestión financiera, asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo.
  - 8. Factores de Riesgo y Estrategias de Mitigación:** Se identificaron diversas amenazas externas, como la competencia con grandes cadenas minoristas, fluctuaciones económicas y cambios regulatorios. Sin embargo, se han desarrollado estrategias de mitigación, incluyendo una estructura de costos flexible, diversificación de proveedores y la implementación de modelos de negocio innovadores, como la suscripción a kits de alimentos básicos y saludables.

En base al análisis de mercado, estudio financiero y planificación estratégica, VITAFOODS S.A. demuestra ser un proyecto viable, rentable y sostenible. Su enfoque en la distribución minorista de alimentos y productos esenciales, combinado con un compromiso con la Economía Popular y Solidaria (EPS), garantiza un impacto positivo tanto a nivel económico como social y ambiental. Con la implementación adecuada de las estrategias planteadas, se espera que la empresa logre consolidarse en el sector y expandirse de manera progresiva, posicionándose como un referente en la comercialización de productos de calidad y sostenibles en Ecuador.

---

## Recomendaciones

El presente documento detalla las recomendaciones estratégicas para la implementación, consolidación y expansión de **VITAFOODS S.A.**, una corporación dedicada a la distribución minorista de alimentos, productos de primera necesidad y otros en la ciudad de Quito. Estas recomendaciones han sido formuladas con base en un análisis integral del entorno, la viabilidad financiera, la estructura organizacional y el modelo de negocio, asegurando un enfoque sólido, sostenible y competitivo.

**Consolidación de la estructura corporativa y operativa:** Para garantizar una gestión eficiente y transparente, se recomienda:

- **Implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo:** Formalizar la **Junta General de Accionistas**, el **Presidente del Directorio**, la **Gerencia General**, las **Gerencias Funcionales** y los **Departamentos Operativos**, estableciendo lineamientos claros de toma de decisiones, rendición de cuentas y cumplimiento normativo.
- **Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano:** Establecer un sistema de capacitación continua en atención al cliente, logística y normativas sanitarias, fomentando la excelencia operativa y la motivación del personal.
- **Estandarización de Procesos y Procedimientos:** Desarrollar manuales operativos para cada área, asegurando eficiencia y uniformidad en las operaciones, minimizando riesgos y optimizando recursos.
- **Adopción de Tecnología de Gestión:** Implementar sistemas ERP (Enterprise Resource Planning - Planificación de recursos empresariales) para la administración de inventarios, finanzas, compras y ventas, mejorando la toma de decisiones basada en datos.

**Estrategia comercial y diferenciación en el mercado:** Para lograr un posicionamiento competitivo en el sector de distribución de alimentos y productos de primera necesidad, es clave:

- **Segmentación y Fidelización del Cliente:** Identificar a los consumidores a través de estudios de mercado y personalizar la oferta con programas de fidelización, descuentos y beneficios exclusivos.
- **Diferenciación Basada en Valor Agregado:** Destacar la frescura, sostenibilidad y origen local de los productos, alineando la propuesta de valor con las tendencias de consumo responsable.

- 
- **Expansión Multicanal:** Desarrollar una estrategia omnicanal combinando tiendas físicas con e-commerce, aplicaciones móviles y ventas a través de redes sociales, maximizando el alcance y accesibilidad para los clientes.
  - **Estrategias de Precios Competitivas:** Aplicar una combinación de **precios de penetración** para nuevos clientes y **precios de valor agregado** en productos especializados, optimizando márgenes de rentabilidad.

**Optimización de la cadena de suministro y logística:** Para garantizar una operación eficiente y minimizar costos, se recomienda:

- **Fortalecimiento de Alianzas con Proveedores Locales:** Reducir la dependencia de importaciones mediante contratos con productores ecuatorianos, fomentando la sostenibilidad y la economía local.
- **Optimización de Centros de Distribución:** Implementar bodegas estratégicas en Quito y zonas aledañas, reduciendo tiempos de entrega y costos logísticos.
- **Automatización del Inventario:** Utilizar software de control de stock para gestionar la rotación de productos, evitando pérdidas por caducidad y sobrealmacenamiento.
- **Implementación de Rutas Inteligentes de Distribución:** Diseñar rutas optimizadas con sistemas de geolocalización, reduciendo el impacto del tráfico urbano en la eficiencia operativa.

**Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (rse):** La sostenibilidad será un pilar fundamental de la empresa, por lo que se recomienda:

- **Reducción de la Huella Ambiental:** Minimizar el uso de plásticos, promover empaques biodegradables y fomentar el reciclaje en toda la operación.
- **Programas de Inclusión y Desarrollo Comunitario:** Implementar iniciativas de apoyo a pequeños agricultores, comunidades vulnerables y programas de donación de alimentos.
- **Certificaciones de Sostenibilidad y Calidad:** Obtener certificaciones como BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), ISO 14001 (gestión ambiental) e ISO 9001 (gestión de calidad), garantizando estándares internacionales.
- **Educación al Consumidor:** Crear campañas sobre alimentación saludable, consumo responsable y sostenibilidad, fortaleciendo la reputación de la empresa.

**Plan Financiero y crecimiento sostenible:** Para asegurar la estabilidad y crecimiento del negocio, se recomienda:

- 
- **Diversificación de Fuentes de Financiamiento:** Explorar líneas de crédito comerciales, inversores estratégicos y fondos de desarrollo productivo para respaldar la expansión.
  - **Optimización de Costos Operativos:** Implementar estrategias de eficiencia en consumo energético, transporte y almacenamiento, garantizando rentabilidad a largo plazo.
  - **Proyección de Flujos de Caja y Rentabilidad:** Realizar análisis financieros periódicos para asegurar liquidez y evaluar oportunidades de inversión.
  - **Planes de Expansión y Escalabilidad:** Desarrollar un plan estructurado para la apertura de nuevas sucursales, priorizando zonas estratégicas con alta demanda y baja competencia.

**Adaptabilidad y gestión de riesgos:** Para garantizar la resiliencia del negocio ante cambios del entorno, se sugiere:

- **Monitoreo Constante del Mercado:** Evaluar tendencias de consumo, regulaciones gubernamentales y factores económicos que puedan afectar la operación.
- **Planes de Contingencia y Gestión de Crisis:** Diseñar estrategias de respuesta ante fluctuaciones económicas, desabastecimiento o crisis sanitarias, asegurando la continuidad operativa.
- **Flexibilidad en la Oferta de Productos y Servicios:** Ajustar el portafolio de productos en función de la demanda y preferencias de los consumidores, asegurando competitividad.

La implementación efectiva de estas recomendaciones garantizará que **VITAFOODS S.A.** se posicione como un actor clave en el mercado de distribución minorista en Quito. La combinación de un modelo de negocio innovador, una gestión eficiente y un compromiso con la sostenibilidad permitirá que la empresa crezca de manera rentable y competitiva.

El éxito del proyecto dependerá de su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado, consolidar una cadena de suministro eficiente, mantener una propuesta de valor diferenciada y fortalecer la relación con clientes y proveedores.

Con una ejecución estratégica bien definida, **VITAFOODS S.A.** no solo logrará una posición destacada en el sector, sino que contribuirá activamente al desarrollo económico y social del país, alineando su crecimiento con los principios de sostenibilidad, inclusión y responsabilidad social

---

## BIBLIOGRAFÍA

**Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).** (2021). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Este documento detalla el consumo promedio de hogares ecuatorianos y su distribución económica. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Gastos\\_Ingresos/2021/Resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Gastos_Ingresos/2021/Resultados.pdf)

**Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).** (2021). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Este informe ofrece estadísticas clave sobre el consumo de productos básicos en Ecuador, particularmente en Quito. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Gastos\\_Ingresos/Resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Gastos_Ingresos/Resultados.pdf)

**Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).** (2022). *Demografía y características socioeconómicas del Ecuador*. Información demográfica utilizada para definir la segmentación de mercado y la identificación de los clientes objetivo. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

**Cámara de Comercio de Quito.** (2022). *Comportamiento del Consumidor Urbano*. Este informe analiza la disposición de los consumidores de Quito hacia productos ecológicos y locales. <https://www.ccq.ec/documentos/2022-Comportamiento-Consumidor-Quito.pdf>

**Cámara de Comercio de Quito.** (2022). *Comportamiento del Consumidor Urbano en la ciudad de Quito*. <https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Comportamiento-Consumidor-Quito-2022.pdf>

**Cámara de Comercio de Quito.** (2022). *Comportamiento del consumidor urbano: Disposición hacia productos sostenibles y ecológicos*. <https://www.ccq.ec/informes/comportamiento-consumidor-2022.pdf>

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador.** (2023). *Informe Nacional sobre Nutrición y Estilos de Vida Saludables*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/Informe-Nutricion-2023.pdf>

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador.** (2023). *Informe Nacional sobre Nutrición y Cambios de Consumo*. Este reporte describe cómo las preocupaciones de salud influyen en las decisiones de compra. <https://www.salud.gob.ec/informe-nutricion-2023.pdf>

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador.** (2023). *Informe sobre hábitos de consumo saludable en Ecuador*. Relevante para entender los cambios hacia opciones más nutritivas. <https://www.salud.gob.ec/informe-habitos-saludables-2023.pdf>

---

**Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).** (2011). *Normativa y regulación para el fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador. Promoción de productos locales y cooperativos en Ecuador.* Registro Oficial. Marco legal que regula las cooperativas y asociaciones en Ecuador, relevante para incluir productos de la EPS en la oferta del supermercado. La LOEPS es clave para entender el contexto regulatorio y los principios que rigen la participación de cooperativas y asociaciones en la economía local. <https://www.finanzas.gob.ec/LOEPS.pdf>.

**Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.** (2014).

*Reglamento General de la LOEPS. Lineamientos y reglamentaciones específicas.* Directrices específicas para operativizar la LOEPS en la distribución de productos minoristas. Proporciona directrices para la implementación de la LOEPS, particularmente en la promoción de productos locales y de comercio justo. Directrices específicas que detallan cómo las organizaciones de la EPS pueden operar y contribuir al desarrollo económico y social. <https://www.finanzas.gob.ec/Reglamento-LOEPS.pdf>.

**Naciones Unidas.** (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Implicaciones para cadenas de valor sostenibles.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

**Naciones Unidas.** (2015). *Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Enfoque en cómo el supermercado puede alinear su misión con los ODS. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>.

**Naciones Unidas.** (2015). *Transformar Nuestro Mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)

**Porter, M. E.** (1979). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* The Free Press. Nueva York. Marco teórico utilizado para el análisis de las 5 fuerzas competitivas, clave para entender la dinámica del mercado en el sector minorista.

**Porter, M. E.** (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy.* Harvard Business Review. Este marco analiza las fuerzas que afectan al sector minorista, útil para estrategia empresarial. Artículo que describe las cinco fuerzas competitivas y su aplicación al análisis del sector minorista, esencial para la planificación estratégica del supermercado. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

**Global E-commerce Report.** (2022). *Trends and Insights on Consumer Behavior in Emerging Markets: The Role of Technology.* Este informe explora las tendencias del comercio electrónico y su impacto en el consumo minorista, relevante para el análisis de oportunidades digitales. <https://www.statista.com>

---

**Global E-commerce Report.** (2022). *Consumer Behavior in Emerging Markets.*

Análisis de la evolución del comercio electrónico en mercados emergentes, destacando oportunidades para integrar estrategias digitales en el supermercado. <https://ecommercereport.org/2022/consumer-behavior-ecuador.pdf>

**Organización Mundial de la Salud (OMS).** (2021). *Impacto de los hábitos*

*alimenticios en la salud global.* Referencia clave para respaldar la tendencia hacia el consumo de productos saludables y el impacto en los hábitos de compra. <https://www.who.int>

**Organización Mundial de la Salud (OMS).** (2021). *Impacto de los Hábitos*

*Alimenticios en la Salud Global.* Perspectivas sobre la relación entre dietas saludables y el bienestar, útiles para planificar la oferta de productos. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/342223>

**Organización Mundial de la Salud OMS.** (2021). *Impacto de la Alimentación en la*

*Salud Pública Global.* Datos relevantes sobre hábitos saludables y su influencia en los consumidores. <https://www.who.int/publications/global-nutrition-2021.pdf>.

**Banco Central del Ecuador.** (2022). *Análisis Económico del Sector Minorista.*

Informe sobre crecimiento del mercado minorista en Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/sector-minorista-2022.pdf>.

**Banco Central del Ecuador (BCE).** (2022). *Panorama Económico del Sector*

*Minorista en Ecuador.* Informe económico que detalla indicadores clave como el crecimiento del sector minorista, inflación y tendencias de gasto en los hogares. <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estudios/2022/Analisis-Sector-Minorista.pdf>

**FAO.** (2021). *Reducción del desperdicio de alimentos en cadenas de suministro*

*sostenibles.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Esta fuente aborda la importancia de reducir el desperdicio de alimentos, un problema crítico vinculado al ODS 12 sobre consumo responsable. <https://www.fao.org>

**FAO.** (2021). *Guía para un Sistema Alimentario Sostenible.* Estrategias para minimizar

desperdicios en la cadena de suministro. <https://www.fao.org/guia-sistemas-alimentarios.pdf>.

**FAO.** (2021). *Reducir el Desperdicio de Alimentos: Guía para un Sistema Alimentario*

*Sostenible.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Este documento destaca estrategias para minimizar el desperdicio de alimentos, relevante para el diseño del modelo operativo del supermercado. <https://www.fao.org/3/cb4091es/cb4091es.pdf>

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).** (2023). *Informe sobre empleo*

---

*formal y dinámicas laborales en Ecuador. Empleo formal en el sector minorista ecuatoriano.* Proporciona datos sobre empleo y condiciones laborales en el sector, relevante para el cumplimiento del ODS 8 sobre trabajo decente. <https://www.iess.gob.ec>

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).** (2023). *Informe sobre Dinámicas Laborales en el Sector Minorista.* Proporciona información sobre empleo y condiciones laborales en el sector minorista, alineado con el ODS 8. <https://www.iess.gob.ec/informes/dinamicas-laborales-minorista.pdf>

**Revista Economía y Sociedad.** (2022). *Estudio de Mercado de Productos Sostenibles en Quito.* Este estudio describe las preferencias de los consumidores hacia productos locales y sostenibles, así como el impacto de las tendencias sociales en el sector minorista. Artículo académico que explora las tendencias de consumo sostenible en Quito, una base para identificar segmentos de mercado. <https://economiaysociedad.com.ec/mercado-sostenible-quito.pdf>

**Revista ESA.** (2022). *Impacto de la expansión de supermercados en América Latina.* Analiza los efectos económicos y sociales de los supermercados en países emergentes y sus cadenas de suministro. <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/download/237/233/614>

**Retail Actual.** (2022). *Estrategias de sostenibilidad en el sector minorista: reducción del desperdicio alimentario.* Detalla el impacto de la sostenibilidad en las cadenas de supermercados y sus beneficios económicos. <https://www.retailactual.com/articulos/desperdicio-alimentario-sostenibilidad-retail>

**Publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** (2022). *Rápida expansión de supermercados y su impacto en América Latina.* Describe patrones de crecimiento, desafíos y cambios en cadenas de suministro agroalimentarias. <https://publications.iadb.org/handle/11319/25454>

**Redalyc.** (2021). *Efectos del desarrollo sostenible percibido por el consumidor: modelo aplicado a hipermercados en Ecuador.* Proporciona un enfoque cuantitativo sobre cómo la sostenibilidad afecta la percepción de valor y fidelidad del cliente en el comercio minorista. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2345512453004>

---

# ANEXOS

## *Anexo 1: GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES DE OPINIÓN*

### **1. Datos Generales del Entrevistado**

- Nombre y apellido:
- Cargo o rol:
- Organización:
- Tiempo de experiencia en el sector:
- Contacto (opcional):

### **2. Preguntas Dirigidas a Representantes de Supermercados**

#### **1. Contexto del Mercado:**

- ¿Cuál es su percepción sobre la competencia en el mercado minorista en Quito?
- ¿Qué factores considera más importantes para diferenciar un supermercado en esta ciudad?

#### **2. Logística y Operaciones:**

- ¿Cuáles son los principales retos logísticos en la distribución de alimentos en Quito?
- ¿Qué porcentaje de sus productos provienen de proveedores locales?

#### **3. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:**

- ¿Qué estrategias han implementado para reducir el desperdicio de alimentos?
- ¿Cómo perciben la demanda por productos orgánicos o sostenibles?

#### **4. Tendencias de Consumo:**

- ¿Qué cambios recientes han observado en los hábitos de compra de los consumidores?
- ¿Qué tan relevante considera la digitalización (ventas en línea, apps) en el sector?

#### **5. Opinión sobre Nuevos Entrantes:**

- ¿Qué consejo le daría a un nuevo supermercado para posicionarse en el mercado?
- ¿Qué barreras cree que enfrentan las nuevas empresas en este sector?

---

### 3. Preguntas sobre Proveedores Locales

#### 1. Relación con Supermercados:

- ¿Qué tan accesible es para los pequeños productores trabajar con supermercados?
- ¿Cuáles son los principales desafíos en la colaboración con grandes cadenas minoristas?

#### 2. Oferta de Productos:

- ¿Qué tipo de productos locales tienen mayor demanda en Quito?
- ¿Qué nivel de apoyo recibe del sector minorista para promover sus productos?

#### 3. Sostenibilidad:

- ¿Cómo asegura la calidad y sostenibilidad de sus productos?
- ¿Considera que existe una demanda creciente por productos orgánicos o de comercio justo?

#### 4. Logística:

- ¿Qué mejoras podrían implementarse en la cadena de suministro para fortalecer la relación entre proveedores y supermercados?

### 4. Preguntas sobre Retail

#### 1. Tendencias del Sector:

- ¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector minorista de alimentos?
- ¿Qué tan preparados están los supermercados en Quito para adaptarse a estas tendencias?

#### 2. Estrategias de Diferenciación:

- ¿Qué estrategias recomienda para destacar en un mercado competitivo como el de Quito?
- ¿Cómo puede un supermercado fomentar la fidelidad del cliente?

#### 3. Innovación y Tecnología:

- 
- ¿Qué tecnologías considera indispensables para mejorar la eficiencia operativa?
  - ¿Cuál es el impacto del comercio electrónico en el sector minorista local?

#### 4. **Regulación y Políticas Públicas:**

- ¿Qué tan favorables son las regulaciones actuales para fomentar nuevos negocios en este sector?
- ¿Qué mejoras propone en el marco normativo para apoyar a los pequeños empresarios?

#### 5. **Cierre**

- ¿Hay algo más que considere importante mencionar sobre el sector minorista en Quito?

#### 6. **Notas y Consideraciones**

- **Duración de la Entrevista:** Aproximadamente 45-60 minutos.
- **Metodología:** Se procede a grabar las entrevistas (previa autorización) para facilitar la transcripción y análisis de datos.
- **Confidencialidad:** Se garantiza al entrevistado que la información será utilizada exclusivamente para fines académicos.

---

## *Anexo 2: ENTREVISTA GERENTE SUCURSAL*

### **ANDREUU CEVALLOS, GERENTE SUCURSAL, TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TÍA S.A.)**

#### **CONTEXTO DEL MERCADO**

##### **¿Cuál es su percepción sobre la competencia en el mercado minorista en Quito?**

"El mercado minorista en Quito es dinámico y competitivo, caracterizado por grandes cadenas como Mi Comisariato, Santa María y cadenas extranjeras como Tía, junto con mercados informales y tiendas de barrio. Esto genera una competencia diversa donde cada segmento tiene su propuesta de valor única. La clave para competir radica en ofrecer valor agregado, optimizar la experiencia del cliente y aprovechar las oportunidades en el ámbito digital."

##### **¿Qué factores considera más importantes para diferenciar un supermercado en esta ciudad?**

"La diferenciación en Quito debe enfocarse en cuatro pilares: precios competitivos, calidad de productos frescos, conveniencia en la ubicación y sostenibilidad. Además, la personalización de la experiencia del cliente a través de tecnología y marketing es cada vez más relevante."

#### **LOGÍSTICA Y OPERACIONES**

##### **¿Cuáles son los principales retos logísticos en la distribución de alimentos en Quito?**

"La infraestructura vial de Quito representa un desafío constante, especialmente para mantener la puntualidad y la integridad de productos perecederos. Además, las condiciones geográficas complican la distribución en áreas periféricas y rurales."

##### **¿Qué porcentaje de sus productos provienen de proveedores locales?**

"Actualmente, el 40% de nuestros productos son de origen local, con un enfoque en frutas, vegetales y productos procesados. Estamos trabajando para aumentar esta cifra, fortaleciendo alianzas con pequeños productores y cooperativas."

#### **SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

---

### **¿Qué estrategias han implementado para reducir el desperdicio de alimentos?**

"Hemos implementado un programa integral de reducción de desperdicios que incluye donaciones a bancos de alimentos, el uso de tecnologías para predecir demandas, y la venta de productos próximos a vencer a precios reducidos."

### **¿Cómo perciben la demanda por productos orgánicos o sostenibles?**

"El interés por productos orgánicos y sostenibles está en crecimiento, especialmente en consumidores de ingresos medios y altos. Esto nos impulsa a expandir nuestra oferta y colaborar con agricultores locales que cumplan con certificaciones ambientales."

## **TENDENCIAS DE CONSUMO**

### **¿Qué cambios recientes han observado en los hábitos de compra de los consumidores?**

"Los consumidores están priorizando opciones saludables, productos locales y compras rápidas a través de canales digitales. También notamos un aumento en el uso de aplicaciones móviles para comparar precios y buscar promociones."

### **¿Qué tan relevante considera la digitalización (ventas en línea, apps) en el sector?**

"Es absolutamente crítica. Las plataformas digitales no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también incrementan la eficiencia operativa. En nuestro caso, hemos visto un crecimiento del 25% en las ventas a través de nuestra aplicación móvil en el último año."

## **OPINIÓN SOBRE NUEVOS ENTRANTES**

### **¿Qué consejo le daría a un nuevo supermercado para posicionarse en el mercado?**

"Identifiquen un nicho específico en el mercado y construyan una propuesta de valor única, como productos especializados o una experiencia de compra diferenciada."

### **¿Qué barreras cree que enfrentan las nuevas empresas en este sector?**

---

"Las barreras principales son los altos costos iniciales, la logística, la fidelidad del cliente hacia competidores establecidos y la complejidad regulatoria."

## **RELACIÓN CON SUPERMERCADOS**

### **¿Qué tan accesible es para los pequeños productores trabajar con supermercados?**

"El acceso puede ser desafiante debido a los estándares de calidad y volúmenes requeridos. Sin embargo, fomentamos programas de capacitación y alianzas para facilitar su integración."

### **¿Cuáles son los principales desafíos en la colaboración con grandes cadenas minoristas?**

"Los principales desafíos incluyen la logística, la falta de certificaciones y la poca capacidad para cumplir con la demanda de productos a gran escala."

## **OFERTA DE PRODUCTOS**

### **¿Qué tipo de productos locales tienen mayor demanda en Quito?**

"Los productos frescos, como frutas y vegetales, junto con alimentos procesados orgánicos y tradicionales, tienen una alta demanda en Quito."

### **¿Qué nivel de apoyo recibe del sector minorista para promover sus productos?**

"Estamos invirtiendo en programas que promocionan productos locales mediante campañas específicas y colaboraciones con marcas emergentes."

## **SOSTENIBILIDAD**

### **¿Cómo asegura la calidad y sostenibilidad de sus productos?**

"Realizamos auditorías periódicas, fomentamos certificaciones sostenibles y proporcionamos capacitaciones a los productores."

### **¿Considera que existe una demanda creciente por productos orgánicos o de comercio justo?**

"Sí, está creciendo significativamente, y estamos ampliando nuestra oferta para satisfacer esta necesidad."

---

## **LOGÍSTICA**

**¿Qué mejoras podrían implementarse en la cadena de suministro para fortalecer la relación entre proveedores y supermercados?**

"Se necesitan inversiones en tecnología de trazabilidad, mayor infraestructura de almacenamiento en frío y alianzas con empresas logísticas locales."

## **TENDENCIAS DEL SECTOR**

**¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector minorista de alimentos?**

"Las tendencias clave incluyen la digitalización, la sostenibilidad, la personalización del servicio y la preferencia por productos locales."

**¿Qué tan preparados están los supermercados en Quito para adaptarse a estas tendencias?**

"Los grandes supermercados están avanzando, pero necesitan acelerar la integración de tecnología y sostenibilidad."

## **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

**¿Qué estrategias recomienda para destacar en un mercado competitivo como el de Quito?**

"Enfoque en el cliente, tecnología para analizar hábitos de compra, y estrategias de precios dinámicos."

**¿Cómo puede un supermercado fomentar la fidelidad del cliente?**

"Programas de lealtad personalizados, promociones basadas en datos y una experiencia de compra consistente."

## **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**

**¿Qué tecnologías considera indispensables para mejorar la eficiencia operativa?**

"Sistemas de gestión de inventarios, inteligencia artificial para personalización y comercio electrónico robusto."

---

**¿Cuál es el impacto del comercio electrónico en el sector minorista local?**

"Está transformando el sector al ofrecer conveniencia y ampliando la base de clientes."

**REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**¿Qué tan favorables son las regulaciones actuales para fomentar nuevos negocios en este sector?**

"La regulación actual es compleja, pero existen incentivos para sostenibilidad. Se necesita mayor simplificación."

**¿Qué mejoras propone en el marco normativo para apoyar a los pequeños empresarios?**

"Simplificar trámites y proporcionar más incentivos para pequeños productores y emprendedores."

**CIERRE**

**¿Hay algo más que considere importante mencionar sobre el sector minorista en Quito?**

"El futuro del sector minorista en Quito dependerá de la capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores, integrar tecnología y fomentar relaciones sostenibles con los proveedores locales."

---

### *Anexo 3: ENTREVISTA COORDINADOR DE OPERACIONES*

**CARLOS ASENSIO, COORDINADOR DE OPERACIONES, SUPERMERCADOS  
SANTA MARÍA**

#### **CONTEXTO DEL MERCADO**

##### **¿Cuál es su percepción sobre la competencia en el mercado minorista en Quito?**

"El mercado minorista en Quito es altamente competitivo, con la presencia de grandes cadenas nacionales e internacionales, así como mercados locales que ofrecen precios bajos y flexibilidad. Cada competidor tiene un enfoque diferenciado, desde productos premium hasta promociones agresivas dirigidas al segmento medio y bajo. Además, el auge de las plataformas en línea ha añadido una capa extra de competencia en términos de conveniencia."

##### **¿Qué factores considera más importantes para diferenciar un supermercado en esta ciudad?**

"La diferenciación radica en varios factores: la calidad y frescura de los productos, precios competitivos, un servicio al cliente excepcional, y la oferta de productos locales y sostenibles. Además, una estrategia digital sólida que incluya e-commerce y promociones personalizadas es clave."

#### **LOGÍSTICA Y OPERACIONES**

##### **¿Cuáles son los principales retos logísticos en la distribución de alimentos en Quito?**

"La congestión vehicular en Quito es un desafío constante que afecta los tiempos de distribución. Además, garantizar la cadena de frío para productos perecederos, especialmente en áreas más alejadas del centro, representa un reto logístico importante."

##### **¿Qué porcentaje de sus productos provienen de proveedores locales?**

"Actualmente, alrededor del 30% de nuestros productos provienen de proveedores locales. Estamos trabajando para aumentar esta cifra, dado el interés creciente de los consumidores en apoyar la producción nacional y reducir la huella ambiental."

---

## **SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **¿Qué estrategias han implementado para reducir el desperdicio de alimentos?**

"Hemos implementado un programa de donación de alimentos próximos a vencerse a organizaciones benéficas, además de optimizar la gestión de inventarios para minimizar pérdidas. También reciclamos empaques y reducimos el uso de plásticos."

### **¿Cómo perciben la demanda por productos orgánicos o sostenibles?**

"La demanda está en aumento, especialmente en segmentos de ingresos medios y altos. Los consumidores buscan productos orgánicos, libres de pesticidas y de comercio justo, y están dispuestos a pagar un precio premium por ellos."

## **TENDENCIAS DE CONSUMO**

### **¿Qué cambios recientes han observado en los hábitos de compra de los consumidores?**

"Notamos un mayor enfoque en productos saludables y sostenibles, junto con un incremento en la preferencia por compras en línea debido a la comodidad y ahorro de tiempo. Las promociones digitales también están ganando relevancia."

### **¿Qué tan relevante considera la digitalización (ventas en línea, apps) en el sector?**

"La digitalización es crucial. Los supermercados que no integren e-commerce, aplicaciones móviles y sistemas de marketing digital estarán en desventaja. En nuestro caso, las ventas en línea representan un 15% y están en crecimiento."

## **OPINIÓN SOBRE NUEVOS ENTRANTES**

### **¿Qué consejo le daría a un nuevo supermercado para posicionarse en el mercado?**

"Enfóquense en un nicho específico, como productos locales o servicios personalizados, y desarrollen una estrategia de precios competitiva sin comprometer la calidad."

### **¿Qué barreras cree que enfrentan las nuevas empresas en este sector?**

"Las principales barreras son el alto costo de entrada, la complejidad de las regulaciones, y la fidelidad de los clientes hacia cadenas establecidas."

---

## **RELACIÓN CON SUPERMERCADOS**

### **¿Qué tan accesible es para los pequeños productores trabajar con supermercados?**

"Trabajar con grandes supermercados puede ser difícil para los pequeños productores debido a los altos volúmenes requeridos y los estándares de calidad. Sin embargo, estamos diseñando programas para facilitar su inclusión."

### **¿Cuáles son los principales desafíos en la colaboración con grandes cadenas minoristas?**

"La logística, el cumplimiento de normativas y la falta de capacidad para producir en grandes volúmenes son los principales desafíos."

## **OFERTA DE PRODUCTOS**

### **¿Qué tipo de productos locales tienen mayor demanda en Quito?**

"Frutas, vegetales, café y productos orgánicos tienen una alta demanda debido a la preferencia por alimentos frescos y saludables."

### **¿Qué nivel de apoyo recibe del sector minorista para promover sus productos?**

"El apoyo es moderado, pero está creciendo con iniciativas para promocionar productos locales en campañas de marketing."

## **SOSTENIBILIDAD**

### **¿Cómo asegura la calidad y sostenibilidad de sus productos?**

"Trabajamos estrechamente con los productores para garantizar buenas prácticas agrícolas y certificaciones que avalen la sostenibilidad."

### **¿Considera que existe una demanda creciente por productos orgánicos o de comercio justo?**

"Definitivamente está creciendo, impulsada por una mayor conciencia ambiental y la disposición a pagar más por productos éticos."

## **LOGÍSTICA**

### **¿Qué mejoras podrían implementarse en la cadena de suministro para fortalecer la relación entre proveedores y supermercados?**

---

"Una mayor inversión en sistemas de distribución y almacenamiento centralizado, además de alianzas con empresas de transporte locales, podría mejorar significativamente la cadena de suministro."

## **TENDENCIAS DEL SECTOR**

### **¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector minorista de alimentos?**

"La digitalización, la sostenibilidad y la personalización de la experiencia de compra son las tendencias clave en el sector minorista."

### **¿Qué tan preparados están los supermercados en Quito para adaptarse a estas tendencias?**

"Los grandes supermercados en Quito están avanzando rápidamente, pero las pequeñas empresas aún enfrentan desafíos significativos para adaptarse."

## **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

### **¿Qué estrategias recomienda para destacar en un mercado competitivo como el de Quito?**

"Construir relaciones sólidas con los clientes, implementar tecnologías innovadoras y garantizar productos de calidad son estrategias esenciales."

### **¿Cómo puede un supermercado fomentar la fidelidad del cliente?**

"A través de programas de puntos, promociones personalizadas y un excelente servicio al cliente."

## **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**

### **¿Qué tecnologías considera indispensables para mejorar la eficiencia operativa?**

"Sistemas de gestión de inventarios, análisis de datos para estrategias de marketing, y plataformas de e-commerce."

### **¿Cuál es el impacto del comercio electrónico en el sector minorista local?**

"Está redefiniendo la conveniencia y ampliando las oportunidades de mercado, pero también plantea retos logísticos."

## **REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

---

**¿Qué tan favorables son las regulaciones actuales para fomentar nuevos negocios en este sector?**

"El marco regulatorio actual es complejo, especialmente para pequeños negocios, pero hay incentivos para la sostenibilidad."

**¿Qué mejoras propone en el marco normativo para apoyar a los pequeños empresarios?**

"Simplificar procesos de permisos y promover políticas que fomenten la colaboración con productores locales."

## **CIERRE**

**¿Hay algo más que considere importante mencionar sobre el sector minorista en Quito?**

"El sector minorista en Quito está en constante evolución, impulsado por la digitalización y las demandas de sostenibilidad. La clave para prosperar es adaptarse rápidamente, colaborar con comunidades locales y ofrecer experiencias de compra excepcionales."

---

## *Anexo 4: GUÍA DE ENCUESTA A CONSUMIDORES*

Estimado participante, le solicitamos responder las siguientes preguntas con total sinceridad y detalle. Esta encuesta tiene un propósito exclusivamente académico y toda la información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial, garantizando su privacidad y uso únicamente en el marco de la investigación. Su colaboración es invaluable para obtener resultados precisos y relevantes que contribuirán al desarrollo de este proyecto.

### **Datos Generales del Encuestado**

**1. Edad:**

- Menos de 20 años
- 20-35 años
- 36-50 años
- Más de 50 años

**2. Género:**

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

**3. Ocupación:**

- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Otros

**4. Nivel socioeconómico aproximado:**

- Bajo
- Medio
- Alto

**5. Ubicación:** (Especificar el barrio o zona de Quito donde reside o realiza la mayor parte de sus compras habituales de productos de primera necesidad).

- Centro Histórico

- 
- La Mariscal
  - La Carolina
  - Quitumbe
  - Calderón
  - Cumbayá
  - Tumbaco
  - Valle de los Chillos
  - Carapungo
  - Otros: \_\_\_\_\_.

### Sección 1: Hábitos de Compra

1. ¿Con qué frecuencia realiza compras de alimentos y productos de primera necesidad?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

2. ¿Dónde realiza principalmente sus compras?

- Supermercados
- Mercados locales
- Tiendas de barrio
- En línea
- Otros \_\_\_\_\_.

3. ¿Qué factores considera más importantes al elegir un lugar para comprar alimentos?

(Seleccione hasta 3)

- Precio
- Variedad de productos
- Calidad y frescura
- Proximidad
- Promociones y descuentos
- Disponibilidad de productos orgánicos/sostenibles
- Otros \_\_\_\_\_.

---

4. ¿Qué tan importante es para usted encontrar productos locales o de pequeños productores?

- () Muy importante
- () Algo importante
- () Poco importante
- () No es importante

### **Sección 2: Preferencias de Producto**

1. ¿Qué tipos de productos compra con más frecuencia?

- () Alimentos básicos (arroz, aceite, azúcar, etc.)
- () Alimentos frescos (frutas, verduras, carnes)
- () Productos orgánicos/sin químicos
- () Productos listos para consumir

2. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente más alto por productos orgánicos o de comercio justo?

- () Sí
- () No

3. ¿Qué formato de compra prefiere?

- () Kits prearmados de productos básicos
- () Comprar productos individuales según necesidad

4. ¿Qué tan satisfecho está con la oferta actual de productos en los supermercados de Quito?

- () Muy satisfecho
- () Algo satisfecho
- () Poco satisfecho
- () Insatisfecho

### **Sección 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Social**

1. ¿Qué tan importante es para usted que un supermercado tenga políticas de sostenibilidad (como reducción de plástico o productos locales)?

- 
- () Muy importante
  - () Algo importante
  - () Poco importante
  - () No es importante
2. ¿Apoyaría iniciativas del supermercado que beneficien a la comunidad, como donaciones de alimentos o empleo local?
- () Sí
  - () No
3. ¿Utiliza algún canal digital (sitio web, aplicaciones) para realizar sus compras de supermercado?
- () Sí
  - () No

#### **Sección 4: Opiniones Generales**

1. ¿Qué aspectos considera que necesitan mayor atención o mejora en los supermercados actuales en Quito? (Seleccione hasta 3 opciones)
- () Variedad de productos disponibles.
  - () Calidad y frescura de los alimentos.
  - () Precios y promociones.
  - () Atención al cliente.
  - () Accesibilidad y ubicación.
  - () Opciones de pago digitales.
  - () Disponibilidad de productos orgánicos y sostenibles.
  - () Otros: \_\_\_\_\_.
2. ¿Cuáles de las siguientes promociones o servicios adicionales considera más valiosos? (Seleccione todas las que apliquen)
- () Descuentos semanales en productos básicos.
  - () Ofertas por compra al por mayor.
  - () Programas de fidelización (puntos, tarjetas de cliente frecuente).

- 
- ( ) Entregas a domicilio gratuitas o a bajo costo.
  - ( ) Servicios digitales como aplicaciones móviles para compras.
  - ( ) Kits de productos preseleccionados con descuentos.
  - ( ) Otros: \_\_\_\_\_.

3. ¿Qué características considera esenciales para tener una experiencia ideal de compra en un supermercado? (Seleccione hasta 3 opciones)

- ( ) Proceso rápido en cajas.
- ( ) Personal amable y capacitado.
- ( ) Estanterías organizadas y señalización clara.
- ( ) Precios visibles y promociones destacadas.
- ( ) Espacios limpios y bien iluminados.
- ( ) Áreas de estacionamiento accesibles y seguras.
- ( ) Otros: \_\_\_\_\_.

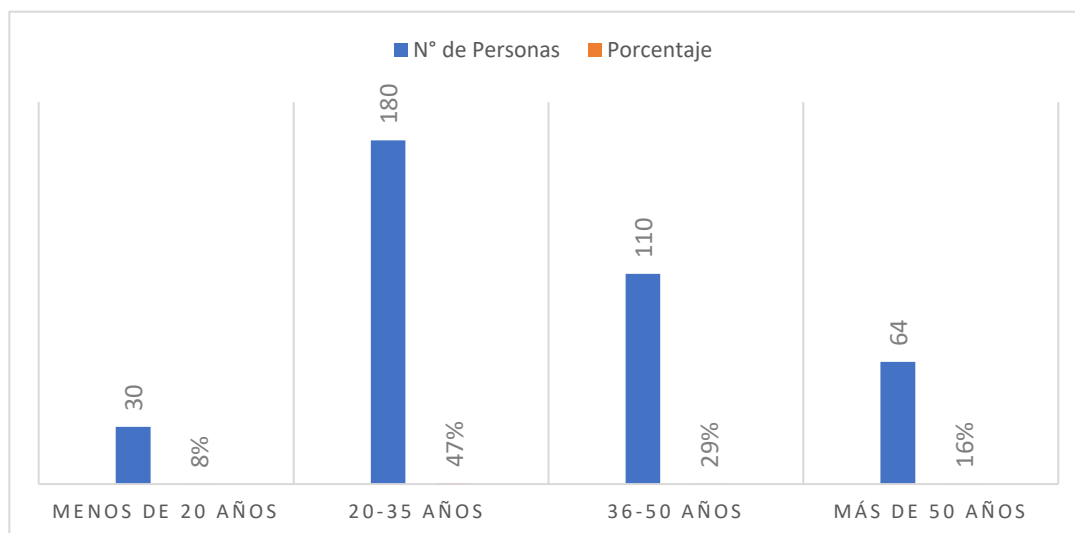
### Notas para la Aplicación

- **Duración de la encuesta:** 10-15 minutos.
- **Número de participantes:** 384 personas para una muestra representativa de Quito.
- **Formato:** En línea mediante formulario electrónico Google Forms.
- **Confidencialidad:** Se garantiza que las respuestas serán utilizadas únicamente para fines de investigación.

## Anexo 5: ENCUESTA A CONSUMIDORES

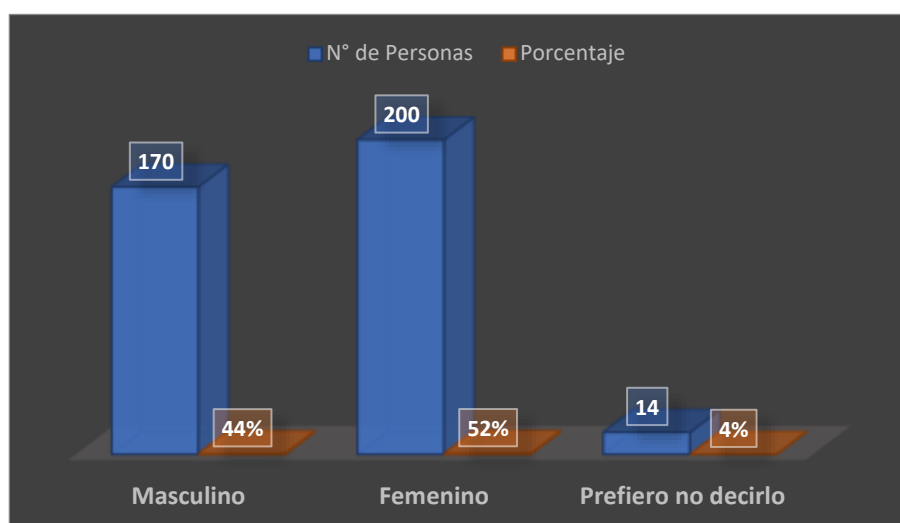
### Edad:

Edad	N° de Personas	Porcentaje
Menos de 20 años	30	8%
20-35 años	180	47%
36-50 años	110	29%
Más de 50 años	64	16%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



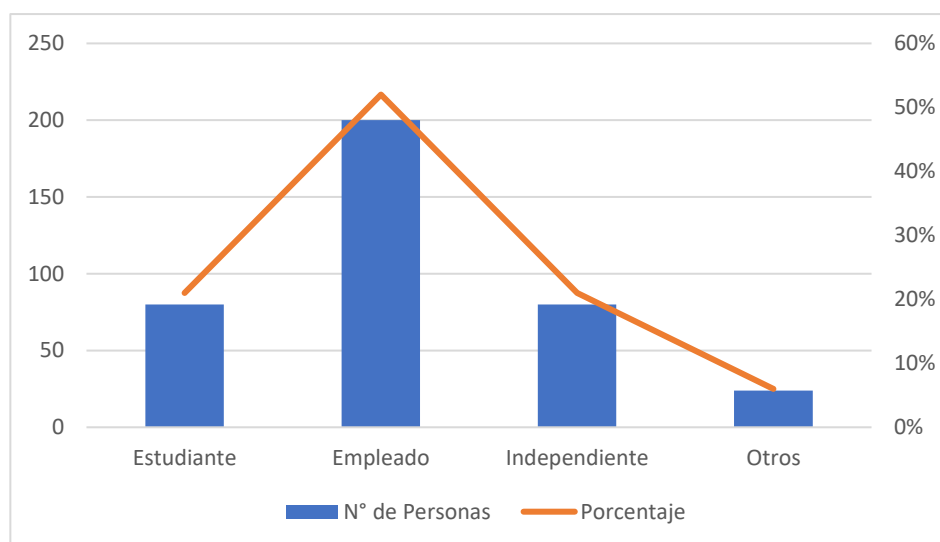
### Género:

Género	N° de Personas	Porcentaje
Masculino	170	44%
Femenino	200	52%
Prefiero no decirlo	14	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



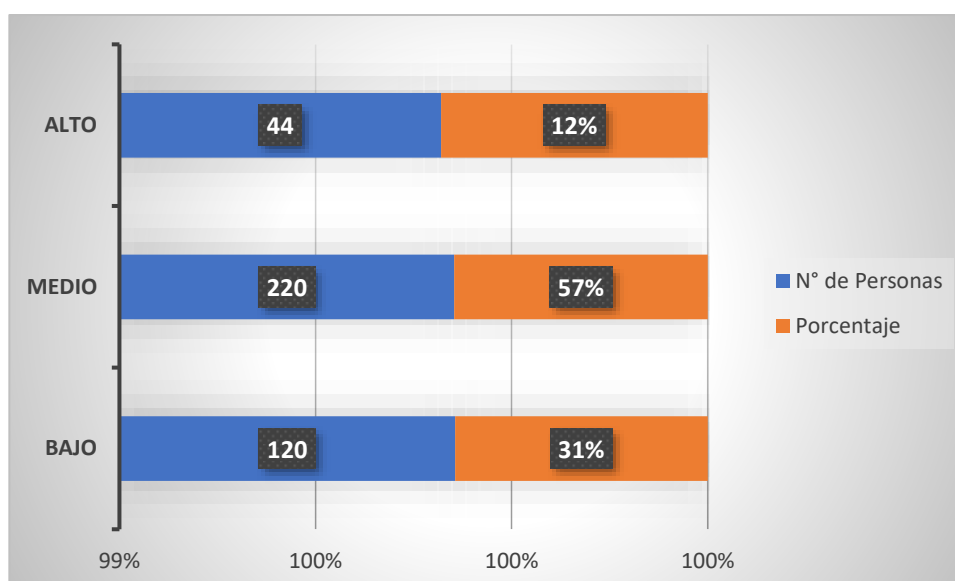
### Ocupación:

Ocupación	N° de Personas	Porcentaje
Estudiante	80	21%
Empleado	200	52%
Independiente	80	21%
Otros	24	6%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



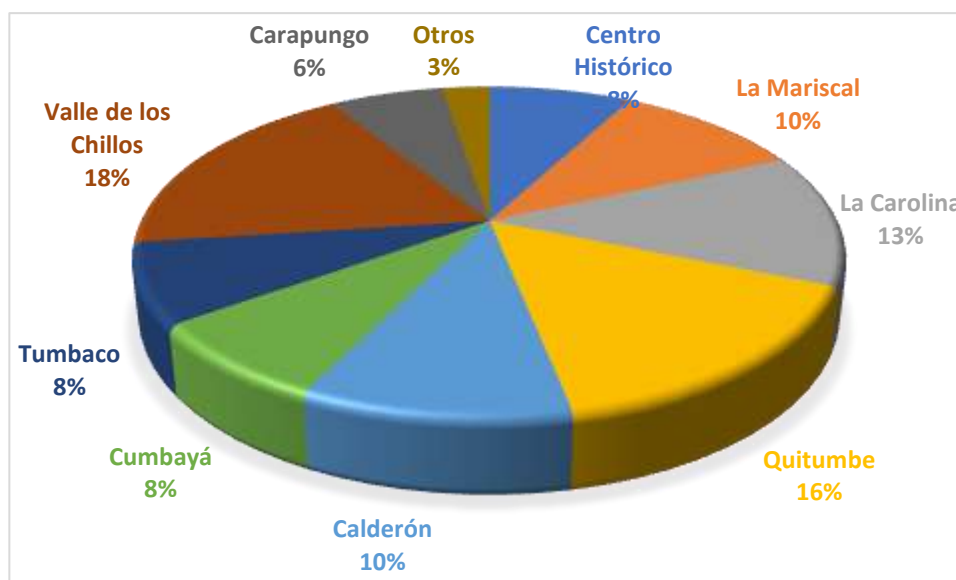
### Nivel socioeconómico aproximado:

Nivel	N° de Personas	Porcentaje
Bajo	120	31%
Medio	220	57%
Alto	44	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



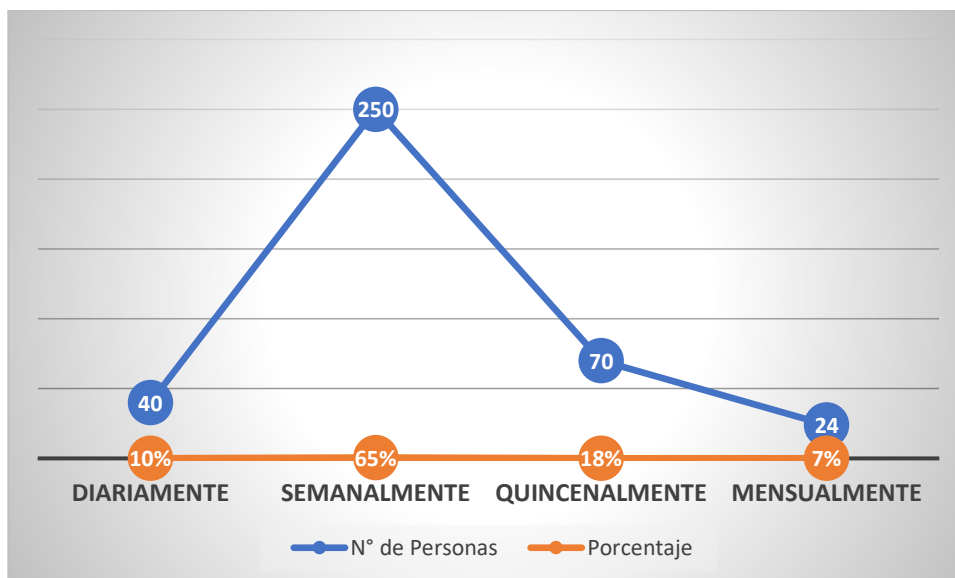
### Ubicación:

Ubicación	N° de Personas	Porcentaje
Centro Histórico	30	8%
La Mariscal	40	10%
La Carolina	50	13%
Quitumbe	60	16%
Calderón	40	10%
Cumbayá	30	8%
Tumbaco	30	8%
Valle de los Chillos	70	18%
Carapungo	24	6%
Otros	10	3%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



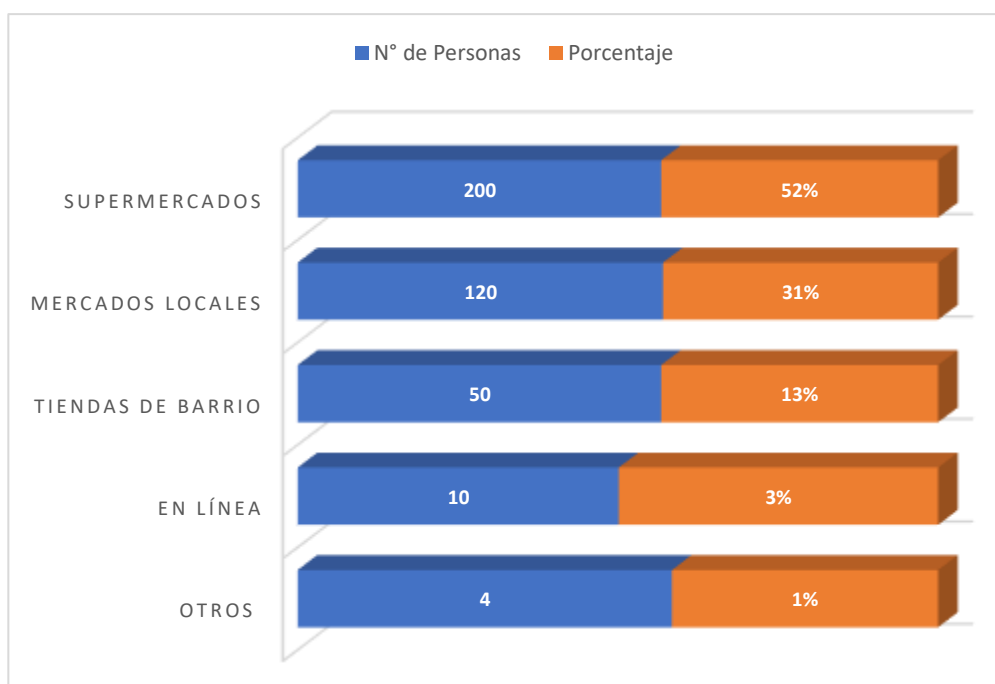
¿Con qué frecuencia realiza compras de alimentos y productos de primera necesidad?

Frecuencia	N° de Personas	Porcentaje
Diariamente	40	10%
Semanalmente	250	65%
Quincenalmente	70	18%
Mensualmente	24	7%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



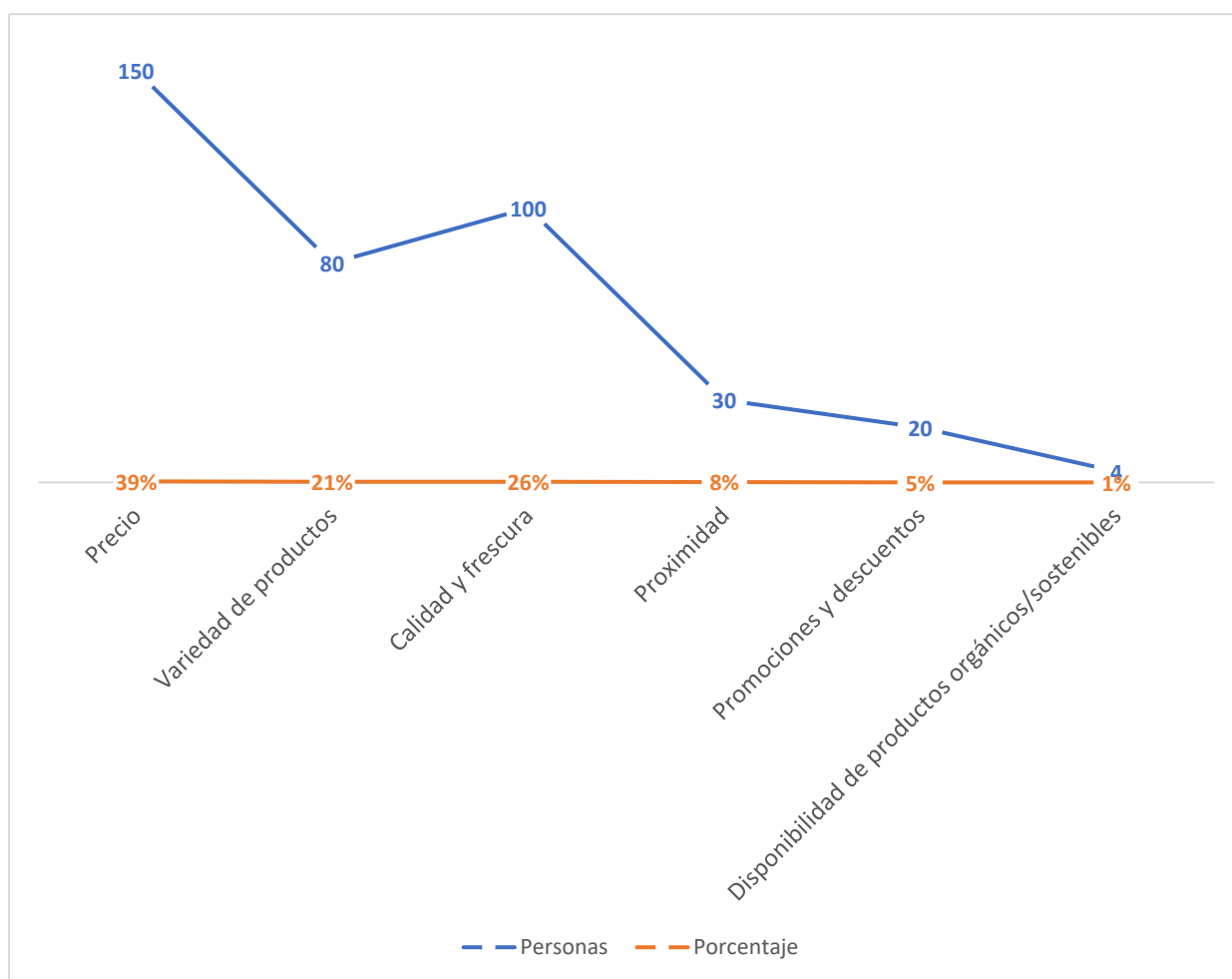
¿Dónde realiza principalmente sus compras?

Lugar	N° de Personas	Porcentaje
Supermercados	200	52%
Mercados locales	120	31%
Tiendas de barrio	50	13%
En línea	10	3%
Otros	4	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



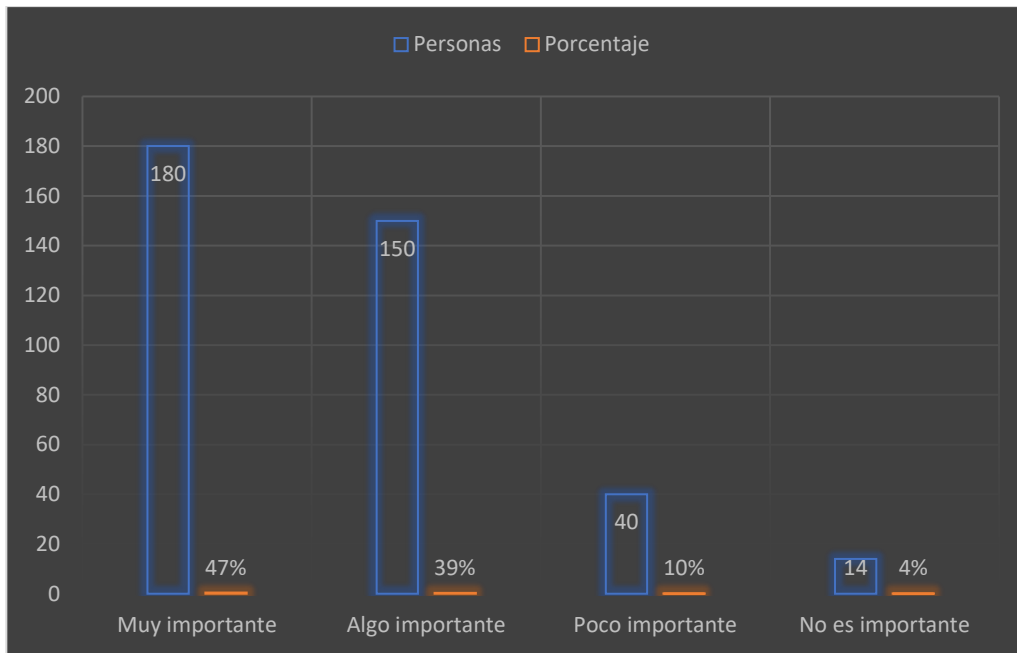
¿Qué factores considera más importantes al elegir un lugar para comprar alimentos?

Factor	Personas	Porcentaje
Precio	150	39%
Variedad de productos	80	21%
Calidad y frescura	100	26%
Proximidad	30	8%
Promociones y descuentos	20	5%
Disponibilidad de productos orgánicos/sostenibles	4	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



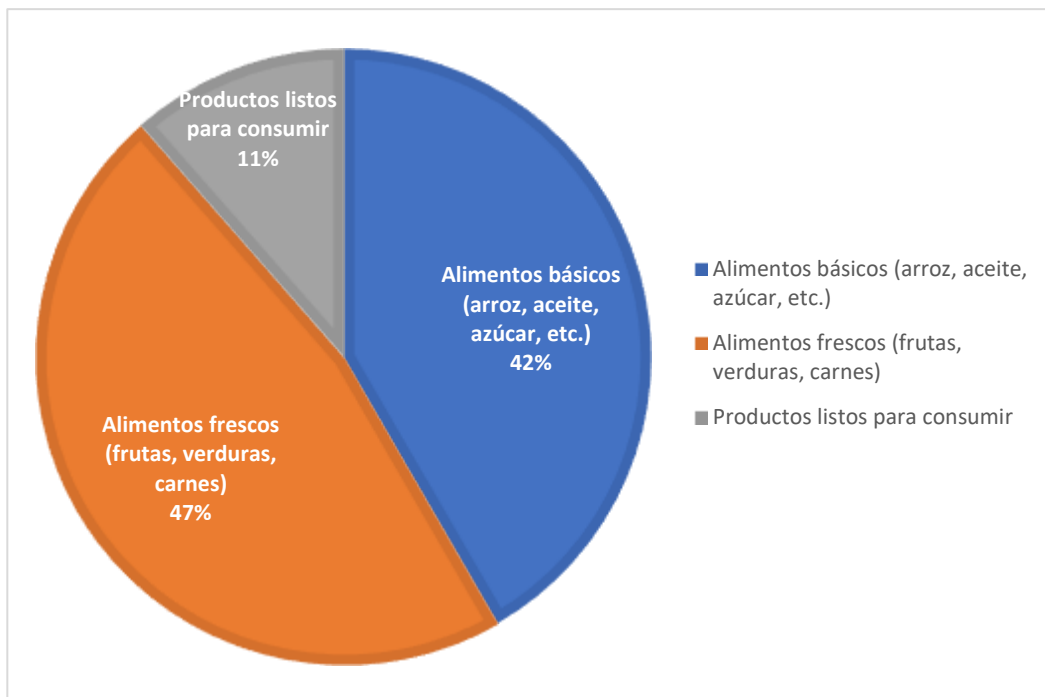
¿Qué tan importante es para usted encontrar productos locales o de pequeños productores?

Importancia	Personas	Porcentaje
Muy importante	180	47%
Algo importante	150	39%
Poco importante	40	10%
No es importante	14	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



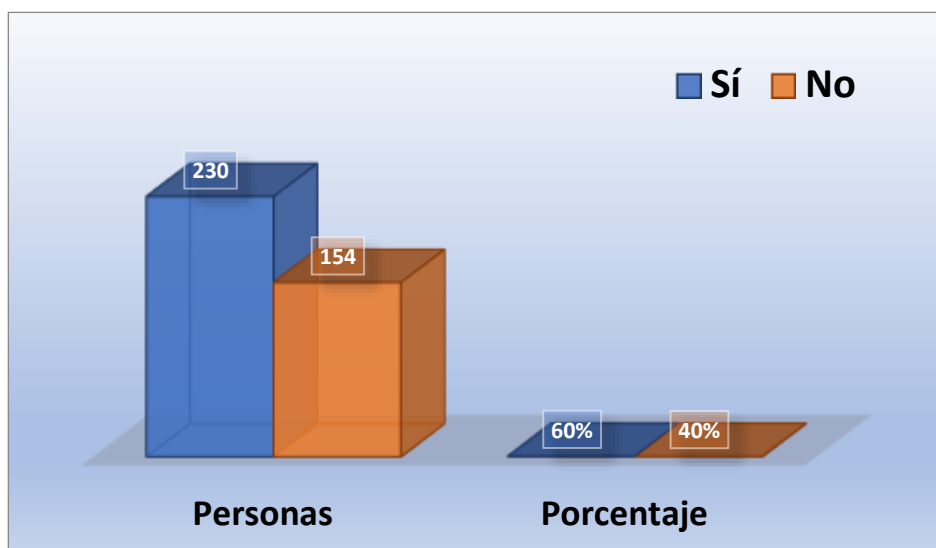
¿Qué tipos de productos compra con más frecuencia?

Tipo de Producto	Personas	Porcentaje
Alimentos básicos (arroz, aceite, azúcar, etc.)	160	42%
Alimentos frescos (frutas, verduras, carnes)	180	47%
Productos listos para consumir	44	11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



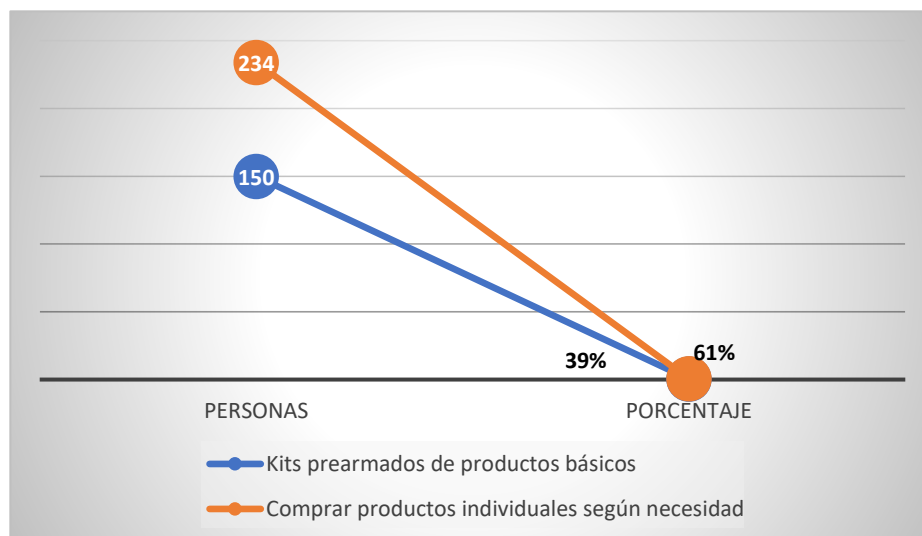
¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente más alto por productos orgánicos o de comercio justo?

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	230	60%
No	154	40%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



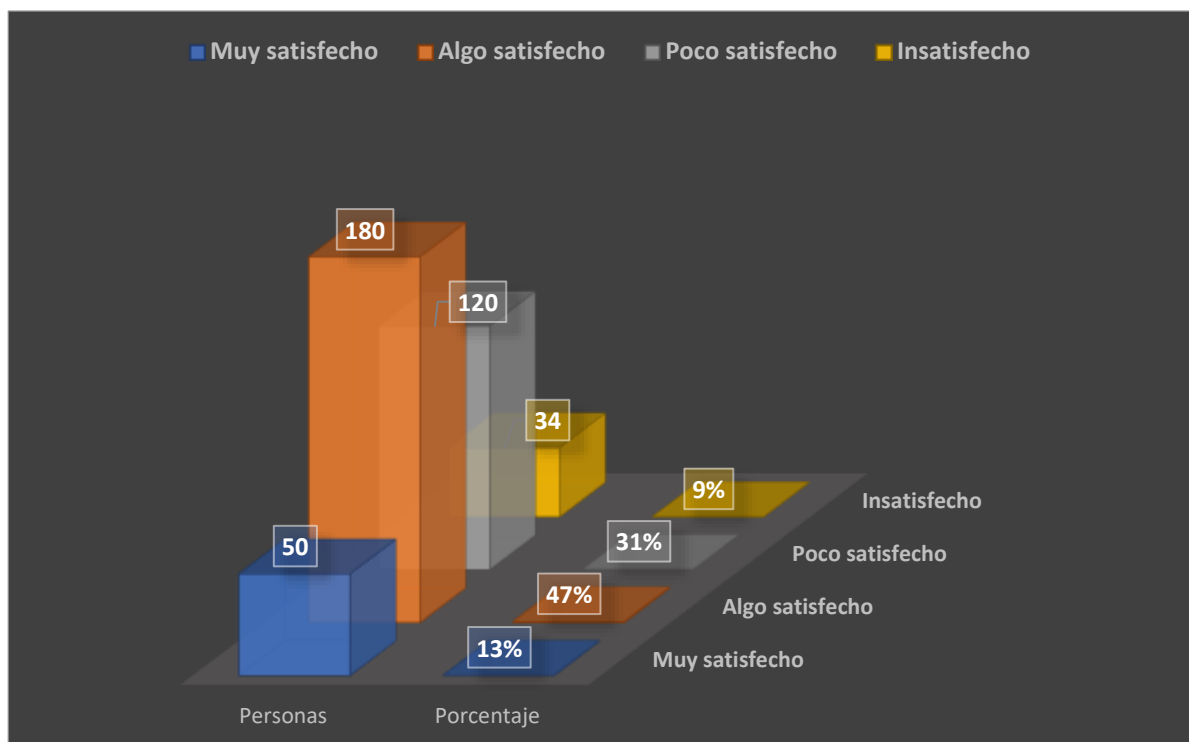
¿Qué formato de compra prefiere?

Formato	Personas	Porcentaje
Kits prearmados de productos básicos	150	39%
Comprar productos individuales según necesidad	234	61%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



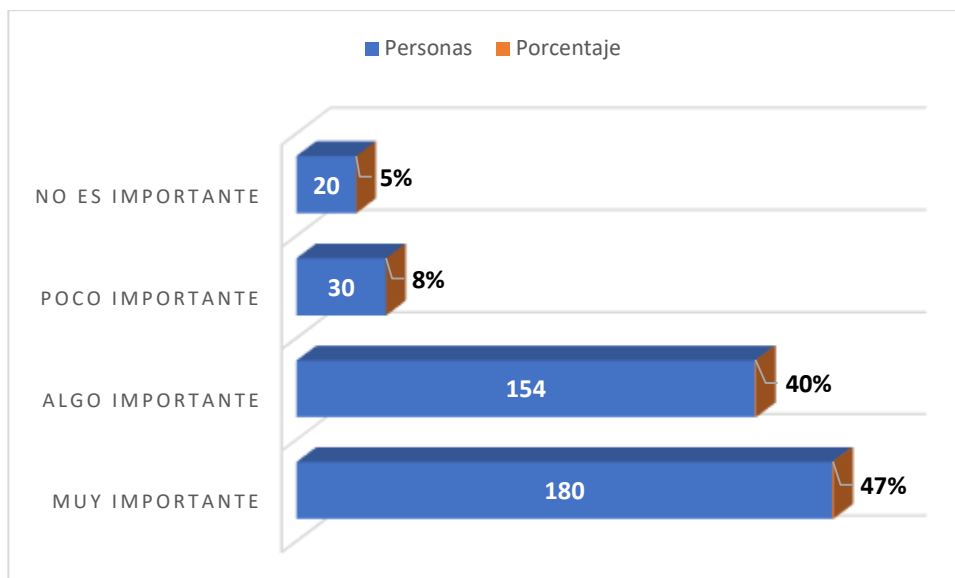
¿Qué tan satisfecho está con la oferta actual de productos en los supermercados de Quito?

Satisfacción	Personas	Porcentaje
Muy satisfecho	50	13%
Algo satisfecho	180	47%
Poco satisfecho	120	31%
Insatisfecho	34	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



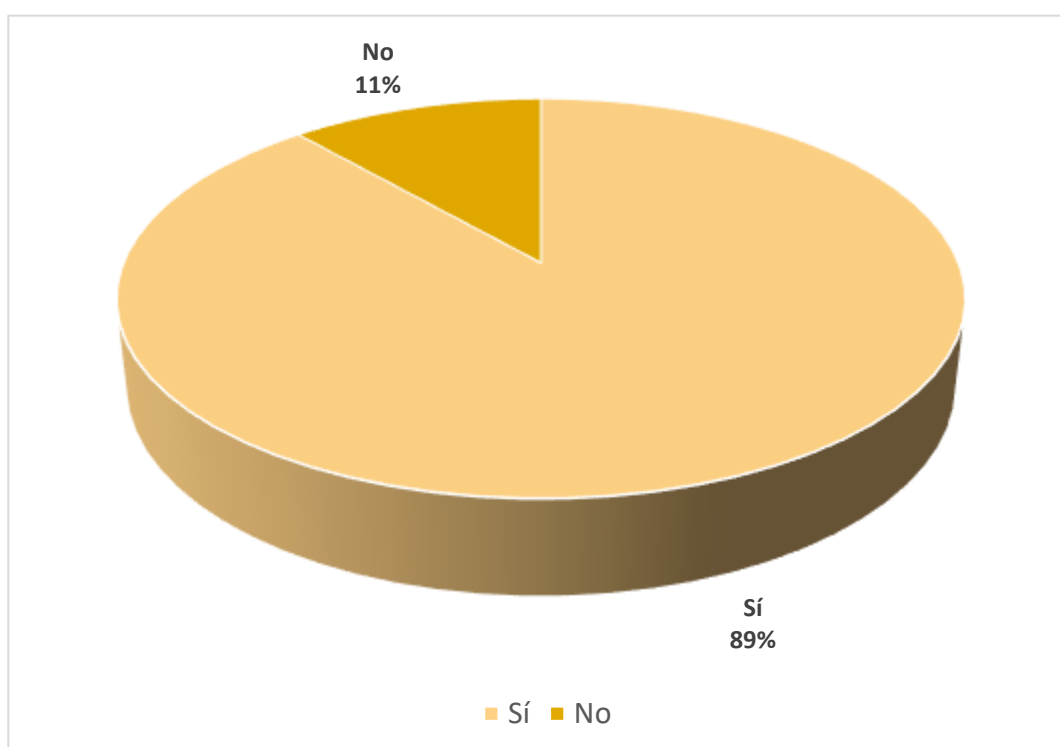
¿Qué tan importante es para usted que un supermercado tenga políticas de sostenibilidad (como reducción de plástico o productos locales)?

Importancia	Personas	Porcentaje
Muy importante	180	47%
Algo importante	154	40%
Poco importante	30	8%
No es importante	20	5%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



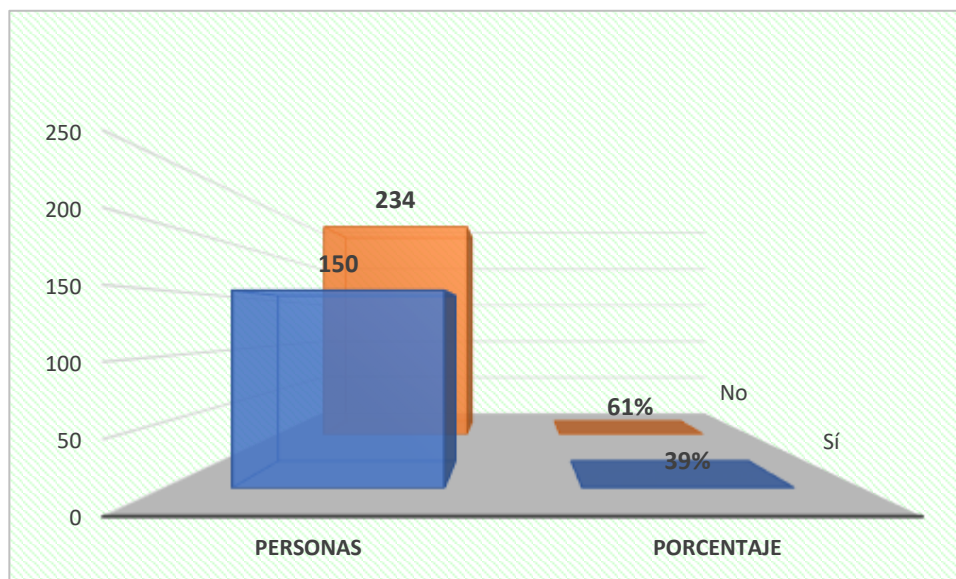
¿Apoyaría iniciativas del supermercado que beneficien a la comunidad, como donaciones de alimentos o empleo local?

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	340	89%
No	44	11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



¿Utiliza algún canal digital (sitio web, aplicaciones) para realizar sus compras de supermercado?

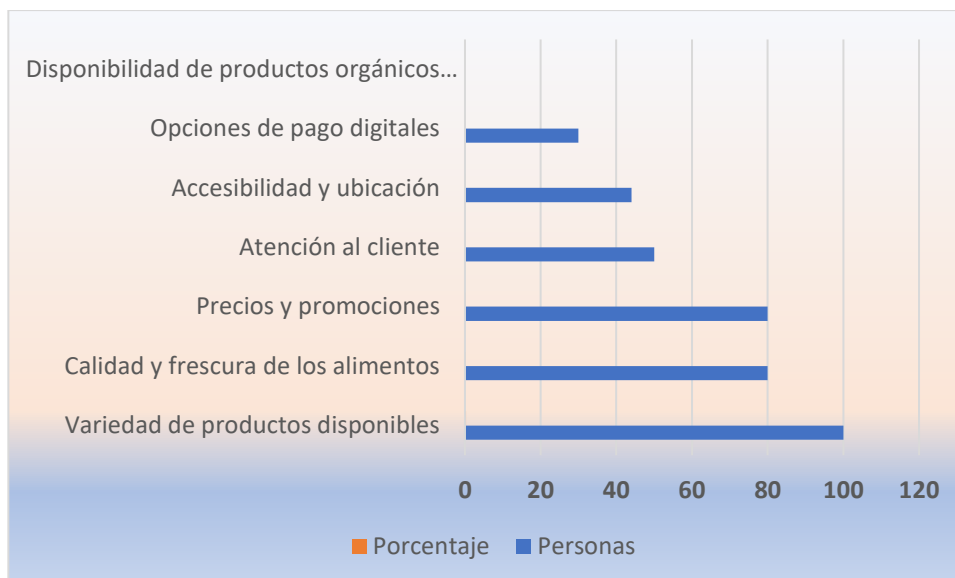
Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	150	39%
No	234	61%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



#### Sección 4: Opiniones Generales

¿Qué aspectos considera que necesitan mayor atención o mejora en los supermercados actuales en Quito? (Seleccione hasta 3 opciones)

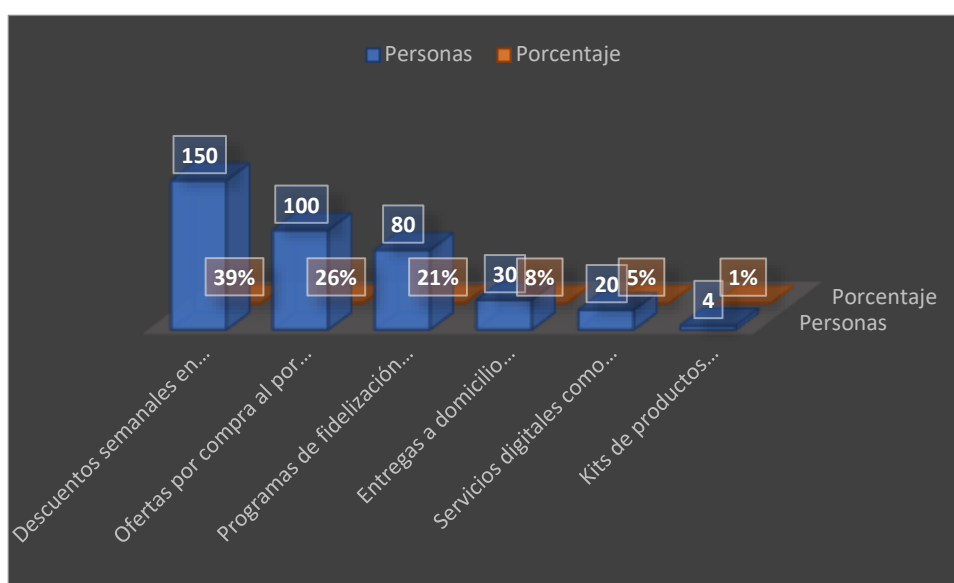
Aspecto a Mejorar	Personas	Porcentaje
Variedad de productos disponibles	100	26%
Calidad y frescura de los alimentos	80	21%
Precios y promociones	80	21%
Atención al cliente	50	13%
Accesibilidad y ubicación	44	11%
Opciones de pago digitales	30	8%
Disponibilidad de productos orgánicos y sostenibles	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



¿Cuáles de las siguientes promociones o servicios adicionales considera más valiosos?

(Seleccione todas las que apliquen)

Promoción/Servicio	Personas	Porcentaje
Descuentos semanales en productos básicos	150	39%
Ofertas por compra al por mayor	100	26%
Programas de fidelización (puntos, tarjetas de cliente frecuente)	80	21%
Entregas a domicilio gratuitas o a bajo costo	30	8%
Servicios digitales como aplicaciones móviles para compras	20	5%
Kits de productos preseleccionados con descuentos	4	1%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



¿Qué características considera esenciales para tener una experiencia ideal de compra en un supermercado? (Seleccione hasta 3 opciones)

Característica	Personas	Porcentaje
Proceso rápido en cajas	150	39%
Personal amable y capacitado	100	26%
Estanterías organizadas y señalización clara	80	21%
Precios visibles y promociones destacadas	44	11%
Espacios limpios y bien iluminados	10	3%
Áreas de estacionamiento accesibles y seguras	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

