



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN

TEMA:

Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en Quito.

AUTOR/ES

Tipántiza Pineda Daniela Belén

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Dedico esta tesis a mis docentes de la Carrera de Administración

Por guiarme en este camino de aprendizaje a través de la modalidad virtual.

Gracias por enseñarme que liderar, planificar y organizar también se aprende desde casa. Por su compromiso para adaptarse, por sus retroalimentaciones y por motivarme a ser autodidacta y responsable con mi formación.

Este logro también es de ustedes, que fueron el puente entre la teoría y mi esfuerzo diario.

Con profundo respeto y gratitud

Este título es resultado de su guía y de mi constancia.

Dedicatoria

Con profunda gratitud y humildad, dedico este trabajo de titulación, fruto de mi esfuerzo, perseverancia y dedicación, en primer lugar, a Dios y a la Santísima Virgen del Quinche, por acompañarme y protegerme durante todo este camino. Gracias por darme fortaleza en los momentos difíciles, iluminar mis decisiones y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida. En cada obstáculo encontré una razón para continuar y en cada logro, una bendición por la cual agradecer.

De manera muy especial, dedico este logro a mi madre, quien ha sido uno de los pilares fundamentales en mi vida y en mi formación profesional. Gracias por apoyarme tanto, por creer en mí, por estar a mi lado en los momentos en que más lo necesitaba y por brindarme siempre palabras de ánimo para no rendirme. Tu esfuerzo, amor y confianza han sido una de mis mayores motivaciones para seguir adelante. Este logro también es tuyo, porque detrás de cada paso que he dado siempre ha estado tu apoyo incondicional.

A mis queridos hermanos, Maritza, Morelia, Gaby y Javier, les dedico este logro con todo mi cariño y gratitud. Gracias por acompañarme, apoyarme y demostrarme que la familia siempre está presente cuando más se necesita. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y cada muestra de confianza fueron importantes para continuar avanzando. Tenerlos en mi vida ha sido una bendición y compartir con ustedes este momento hace que este logro sea aún más especial.

A una persona muy especial, Chansito, quien estuvo presente durante el transcurso de mi formación profesional y que, a pesar de las adversidades y de los momentos difíciles, nunca dejó de creer en mí. Gracias por permanecer, por confiar en mis capacidades y por recordarme que no debía rendirme cuando las cosas parecían complicarse. Tu apoyo y tu presencia durante esta etapa ocuparán siempre un lugar especial en mi corazón y en mis recuerdos.

También dedico este trabajo a mi instructor, Ing. David Puruncajas, quien durante mi formación profesional me brindó su apoyo y orientación, especialmente en el desarrollo de las prácticas. Gracias por compartir sus conocimientos y por enseñarme, desde la experiencia, que la Administración no se trata únicamente de conocimientos adquiridos en un aula, sino también de aprender a enfrentar responsabilidades, resolver situaciones y comprender lo que realmente significa realizar un trabajo profesional. Sus enseñanzas fueron valiosas para fortalecer mi preparación y confianza.

A todos mis docentes, quienes a lo largo de mi carrera compartieron conmigo sus conocimientos, experiencias y enseñanzas. Gracias por su paciencia, dedicación y por contribuir de manera significativa a mi formación académica y profesional. Cada enseñanza recibida forma parte de la profesional en la que hoy me estoy convirtiendo. Finalmente, dedico este trabajo a mí misma, por haber tenido el valor de continuar aun cuando el camino no siempre fue fácil. Por cada noche de esfuerzo, por cada preocupación, por cada momento de cansancio y por todas las veces que tuve que decirme que sí podía. Hoy puedo mirar hacia atrás y reconocer que cada sacrificio valió la pena.

Este trabajo representa mucho más que la culminación de una etapa académica; representa sueños, esfuerzos, sacrificios, aprendizajes, personas que estuvieron a mi lado y, sobre todo, la satisfacción de no haberme rendido. A todos quienes formaron parte de este camino, mi más sincero agradecimiento. Este logro lleva un pedacito de cada uno de ustedes.

Con todo mi amor, respeto y gratitud, este logro es para ustedes.

Índice General

INTRODUCCIÓN	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
METODOLOGÍA	4
MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO I	16
1.1. Descripción del Tema	16
1.1.1. Análisis del Sector.....	16
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial y Social	17
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad.....	18
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	20
1.2.1. Descripción General.....	20
1.2.2. Naturaleza Jurídica	21
1.2.3. Actores Involucrados	22
1.2.4. Estructura Organizacional	23
1.2.5. Roles y Perfiles.....	24
1.3. Orientación Estratégica	25
1.3.1. Misión.....	25
1.3.2. Visión.....	25
1.3.3. Valores.....	25
1.3.4. Políticas Generales	26
1.3.5. Análisis PEST	27
1.3.6. Cinco Fuerzas de Porter	28
1.3.7. Análisis FODA.....	30
1.3.8. Estrategias de Desarrollo	31
1.3.9. Objetivos Estratégicos	32
1.3.10. Alianzas Estratégicas.....	33
CAPÍTULO II	35
2.1. Análisis de la Demanda.....	35
2.1.1. Objetivo del Análisis de Demanda	35
2.1.2. Tipo de Mercado	36
2.1.3. Segmentos de Mercado	37
2.1.4. Comportamiento y Hábitos de Consumo.....	38

2.1.5.	Instrumentos de Investigación	39
2.1.5.1.	Encuesta	39
2.1.5.2.	Entrevistas	50
2.1.5.3.	Focus Group.....	51
2.2.	Análisis de la Oferta.....	54
2.2.1.	Perfil del Actor Principal	54
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas	56
2.3.	Plan de Acción	57
2.3.1.	Producto o Servicio.....	57
2.3.2.	Costos y Accesibilidad.....	59
2.4.	Posibilidades del Entorno	63
2.4.1.	Ventaja Diferencial	63
2.4.2.	Análisis de Fuerzas del Entorno	64
2.4.3.	Barreras de Entrada.....	65
CAPÍTULO III.....		67
3.1.	Procesos y Calidad	67
3.1.1.	Flujo de Procesos.....	67
3.1.2.	Control de Calidad	68
3.2.	Capacidad Operativa	70
3.2.1.	Ejecución	70
3.2.2.	Dimensionamiento	71
3.3.	Infraestructura	72
3.3.1.	Espacios y Equipos.....	72
3.3.2.	Distribución	73
3.4.	Proveedores	74
3.4.1.	Insumos	75
3.4.2.	Criterios de Selección	76
3.5.	Normativa.....	77
3.5.1.	Normas Aplicables	77
3.5.2.	Seguridad.....	79
3.6.	Localización	80
3.6.1.	Macrolocalización.....	80
3.6.2.	Microlocalización.....	81
3.6.3.	Factores de Localización	82
3.7.	Matriz de Impacto	83
3.7.1.	Impactos Identificados	83

3.7.2.	Medidas de Mitigación	84
CAPÍTULO IV.....		86
4.1.	Estructura Económica.....	86
4.1.1.	Inversiones	86
4.1.2.	Financiamiento	87
4.1.3.	Ingresos	88
4.1.4.	Costos	89
4.1.5.	4.1.5 Gastos	90
4.1.6.	4.1.6 Estado de Resultados.....	92
4.1.7.	Punto de Equilibrio	93
4.1.8.	Flujo de Caja	93
4.1.9.	Balance General.....	94
4.2.	Evaluación Financiera	95
4.2.1.	Indicadores de Evaluación	95
PLAN DE CONTINGENCIA		98
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES		106
ANEXOS		113

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta.....	40
Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta.....	41
Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta.....	42
Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta.....	43
Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta.....	44
Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta.....	45
Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta.....	46
Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta.....	47
Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta.....	48
Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta.....	49
Gráfico 11. Encuesta - Primera Parte	113
Gráfico 12. Encuesta - Segunda Parte	114
Gráfico 13. Guía de Entrevista Semiestructurada.....	115
Gráfico 14. Guía de Entrevista Semiestructurada – Segunda parte.....	116
Gráfico 15. Guía de Grupo Focal	116
Gráfico 16. Guía de Grupo Focal segunda parte.....	117

Índice de Tabla s

Tabla 1. Valores institucionales de AGROCOMERCIO ANDINO	25
Tabla 2. Políticas generales propuestas para AGROCOMERCIO ANDINO	26
Tabla 3. Análisis PEST aplicado a la comercialización agrícola en Quito	27
Tabla 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	28
Tabla 5. Matriz FODA de AGROCOMERCIO ANDINO	30
Tabla 6. Matriz de estrategias cruzadas FODA	31
Tabla 7. Objetivos estratégicos de AGROCOMERCIO ANDINO	32
Tabla 8. Alianzas estratégicas propuestas	33
Tabla 9. Perfil de los beneficiarios de la propuesta	35
Tabla 10. Caracterización del tipo de mercado.....	36
Tabla 11. Segmentación del mercado de AGROCOMERCIO ANDINO.....	37
Tabla 12. Hábitos de compra por segmento	38
Tabla 13. Pregunta 1	39
Tabla 14. Pregunta 2	40
Tabla 15. Pregunta 3	42
Tabla 16. Pregunta 4	43
Tabla 17. Pregunta 5	44
Tabla 18. Pregunta 6	45
Tabla 19. Pregunta 7	46
Tabla 20. Pregunta 8	47
Tabla 21. Pregunta 9	48
Tabla 22. Pregunta 10	49
Tabla 23. Entrevista 1. Comercializador mayorista con quince años de experiencia.....	50
Tabla 24. Entrevista 2. Propietaria de tienda de barrio del sur de Quito.....	50
Tabla 25. Entrevista 3. Técnico vinculado al sector agrícola.....	51
Tabla 26. Perfil de los participantes del focus group.....	52
Tabla 27. Resultados del focus group.....	52
Tabla 28. Perfil operativo del actor principal	55
Tabla 29. Comparación con la competencia directa	55
Tabla 30. Variables demográficas del mercado atendido	56
Tabla 31. Variables psicográficas del mercado atendido.....	57
Tabla 32. Estructura de la oferta de productos y servicios	58
Tabla 33. Principales líneas de producto por rotación	58
Tabla 34. Estructura del costo unitario propuesta.....	59
Tabla 35. Política de precios y condiciones de acceso por segmento	60
Tabla 36. Plan de comunicación y difusión.....	60

Tabla 37. Canales de distribución propuestos	62
Tabla 38. Programación de rutas de distribución.....	62
Tabla 39. Cronograma de implementación del plan de acción	62
Tabla 40. Componentes de la ventaja diferencial	64
Tabla 41. Fuerzas impulsoras y restrictivas del entorno	64
Tabla 42. Análisis de barreras de entrada al sector.....	65
Tabla 43. Mapa de procesos de AGROCOMERCIO ANDINO.....	67
Tabla 44. Descripción del flujo operativo diario	67
Tabla 45. Criterios de aceptación y rechazo por tipo de producto	69
Tabla 46. Puntos de control de calidad.....	69
Tabla 47. Capacidad operativa actual y proyectada.....	70
Tabla 48. Distribución de la jornada por área funcional.....	70
Tabla 49. Dimensionamiento de la operación proyectada	71
Tabla 50. Requerimiento de recursos por año de operación	71
Tabla 51. Distribución de espacios por zona funcional	72
Tabla 52. Equipamiento requerido	73
Tabla 53. Secuencia del flujo físico de la mercadería.....	74
Tabla 54. Criterios de distribución del espacio.....	74
Tabla 55. Estructura de abastecimiento por origen.....	75
Tabla 56. Insumos complementarios de operación.....	75
Tabla 57. Matriz de criterios de selección de proveedores	76
Tabla 58. Evaluación de proveedores actuales	76
Tabla 59. Marco normativo aplicable.....	77
Tabla 60. Estado de cumplimiento normativo y plan de regularización	78
Tabla 61. Matriz de riesgos laborales y medidas de prevención.....	79
Tabla 62. Medidas de inocuidad alimentaria	80
Tabla 63. Factores de macrolocalización.....	81
Tabla 64. Evaluación de alternativas de microlocalización	81
Tabla 65. Características de la ubicación seleccionada	82
Tabla 66. Clasificación de factores de localización.....	83
Tabla 67. Matriz de impactos del proyecto.....	83
Tabla 68. Medidas de mitigación de impactos negativos	85
Tabla 69. Inversión en activos fijos.....	86
Tabla 70. Inversión en activos diferidos.....	86
Tabla 71. Capital de trabajo requerido	87
Tabla 72. Resumen de la inversión total.....	87
Tabla 73. Estructura de financiamiento	88

Tabla 74. Tabla de amortización del crédito (resumen anual)	88
Tabla 75. Proyección de ingresos por segmento (USD)	89
Tabla 76. Supuestos de la proyección	89
Tabla 77. Proyección de costos variables (USD).....	90
Tabla 78. Proyección de costos fijos (USD).....	90
Tabla 79. Proyección de gastos (USD).....	91
Tabla 80. Depreciación de activos fijos.....	91
Tabla 81. Estado de Resultados proyectado (USD).....	92
Tabla 82. Cálculo del punto de equilibrio	93
Tabla 83. Flujo de Caja proyectado (USD)	93
Tabla 84. Balance General proyectado (USD)	94
Tabla 85. Cálculo del Valor Actual Neto	95
Tabla 86. Indicadores de evaluación financiera.....	95
Tabla 87. Indicadores de rentabilidad sobre activos y patrimonio.....	96
Tabla 88. Análisis de sensibilidad del proyecto	96
Tabla 89. Resumen de la evaluación financiera.....	97
Tabla 90. Matriz de situaciones de riesgo identificadas	98
Tabla 91. Medidas de mitigación por situación de riesgo.....	99
Tabla 92. Protocolo de activación del plan de contingencia.....	101
Tabla 93. Indicadores de monitoreo del plan de contingencia.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

La comercialización de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito sostiene el abastecimiento diario de la capital y la economía de miles de familias productoras y comerciantes. Esta actividad, sin embargo, opera mayoritariamente bajo esquemas empíricos donde la planificación y el control responden a la costumbre antes que a criterios técnicos. El presente trabajo diseña un modelo de gestión administrativa dirigido a los pequeños y medianos comercializadores del circuito capitalino, partiendo del reconocimiento de que la ausencia de estructuras formales limita la rentabilidad y perpetúa la dependencia del intermediario.

La investigación adoptó un enfoque mixto con alcance descriptivo y propositivo. Se aplicaron cien encuestas a comercializadores y consumidores, tres entrevistas semiestructuradas a actores clave y un grupo focal con diez participantes de distintos eslabones de la cadena, bajo un diseño no experimental de corte transversal.

Los resultados confirman la problemática planteada. El 74% de los comercializadores no lleva registros contables formales, el 68% fija precios sin calcular previamente sus costos reales y el 81% ha registrado pérdidas por producto no vendido o deteriorado. Apenas el 19% establece metas de venta mensuales. Las entrevistas evidenciaron que la informalidad administrativa se ha normalizado dentro del gremio, mientras el grupo focal mostró apertura hacia herramientas de gestión simples y de aplicación inmediata.

La propuesta se articula en cuatro líneas estratégicas: rediseño de la estructura organizacional con roles definidos, implementación de un sistema de planificación operativa con metas medibles, control administrativo y financiero mediante formatos de registro adaptados al perfil del usuario, y gestión comercial con política de precios basada en costos y canales de distribución alternativos.

La evaluación económica del modelo, desarrollada sobre un horizonte de siete años acorde a la naturaleza de las inversiones comprometidas, arroja resultados favorables. Con una inversión inicial de 18.450 dólares destinada a adecuación de infraestructura, equipamiento, regularización normativa y capital de trabajo, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto de 21.142 dólares y una Tasa Interna de Retorno del 27,4%, superior a la tasa de descuento del 14% aplicada. La recuperación de la inversión en flujo descontado se produce a los cuatro años y nueve meses. El primer año registra pérdida y opera ligeramente por debajo del punto de equilibrio, comportamiento característico de los procesos de formalización empresarial, y a partir del segundo año la operación supera el umbral con un margen de seguridad que se amplía de forma sostenida. Se concluye que el modelo de gestión administrativa propuesto es técnica, comercial y financieramente viable, y que su implementación contribuiría de forma directa a la sostenibilidad de los emprendimientos agrícolas de comercialización en el Distrito Metropolitano de Quito.

PALABRAS CLAVE

Gestión administrativa, comercialización agrícola, cadena de valor, planificación estratégica, intermediación, Distrito Metropolitano de Quito, viabilidad financiera.

ABSTRACT

The commercialization of agricultural products in the Metropolitan District of Quito sustains the capital's daily supply and the livelihood of thousands of producer and trader families. This activity, however, operates mainly under empirical schemes where planning and control respond to custom rather than technical criteria. This work designs an administrative management model aimed at small and medium-sized traders within the capital's supply circuit, based on the recognition that the absence of formal structures limits profitability and perpetuates dependence on intermediaries.

The research adopted a mixed approach with descriptive and propositional scope. One hundred surveys were applied to traders and consumers, along with three semi-structured interviews with key actors and a focus group of ten participants from different links in the chain, under a non-experimental cross-sectional design.

The results confirm the stated problem. Seventy-four percent of traders keep no formal accounting records, sixty-eight percent set prices without calculating their real costs, and eighty-one percent have recorded losses from unsold or deteriorated products. Only nineteen percent establish monthly sales targets. Interviews revealed that administrative informality has become normalized within the guild, while the focus group showed openness toward simple management tools of immediate application.

The proposal is articulated in four strategic lines: redesign of the organizational structure with defined roles, implementation of an operational planning system with measurable targets, administrative and financial control through recording formats adapted to the user profile, and commercial management with cost-based pricing policy and alternative distribution channels.

The economic evaluation of the model, developed over a seven-year horizon consistent with the nature of the investments involved, yields favorable results. With an initial investment of eighteen thousand four hundred and fifty dollars allocated to infrastructure adaptation, equipment, regulatory compliance and working capital, the project achieves a Net Present Value of twenty-one thousand one hundred and forty-two dollars and an Internal Rate of Return of 27.4 percent, higher than the 14 percent discount rate applied. Investment recovery in discounted cash flow occurs at four years and nine months. The first year records a loss and operates slightly below the break-even point, a behavior characteristic of business formalization processes, and from the second year onward the operation exceeds the threshold with a safety margin that widens steadily. It is concluded that the proposed administrative management model is technically, commercially and financially viable, and that its implementation would directly contribute to the sustainability of agricultural commercialization ventures in the Metropolitan District of Quito.

KEYWORDS

Administrative management, agricultural commercialization, value chain, strategic planning, intermediation, Metropolitan District of Quito, financial viability.

INTRODUCCIÓN

El sector agrícola ecuatoriano sostiene una porción considerable del empleo nacional y garantiza el abastecimiento alimentario de las principales ciudades del país. En el caso de Quito, la capital concentra una demanda diaria de productos frescos que moviliza cadenas de suministro provenientes de Cotopaxi, Tungurahua, Imbabura, Carchi y de las propias parroquias rurales del Distrito Metropolitano. Esta dinámica, aparentemente sólida en volumen, esconde debilidades estructurales que se manifiestan con claridad cuando se observa el eslabón de la comercialización. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), una proporción significativa de las unidades productivas agropecuarias del país opera bajo condiciones de informalidad administrativa, sin registros sistemáticos ni herramientas de planificación.

La gestión administrativa, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos para alcanzar objetivos definidos, constituye un factor determinante en la competitividad de cualquier unidad económica. Chiavenato (2019) sostiene que la administración deja de ser un privilegio de las grandes corporaciones para convertirse en una necesidad de toda organización que aspire a permanecer en el mercado. En el ámbito de la comercialización agrícola, esta afirmación adquiere un peso particular, ya que se trata de productos perecibles cuya rotación exige decisiones rápidas y precisas sobre volúmenes, precios y tiempos.

El problema que motiva esta investigación se ubica precisamente en esa brecha. Los comercializadores agrícolas de Quito operan con un conocimiento profundo del producto y del mercado, pero carecen de instrumentos administrativos que les permitan traducir esa experiencia en rentabilidad sostenida. La consecuencia inmediata es una alta vulnerabilidad frente a las fluctuaciones de precios, un manejo deficiente de inventarios y una posición negociadora débil ante los intermediarios que dominan el circuito mayorista. Koontz, Weihrich y Cannice (2020) advierten que la falta de estructura administrativa no elimina la administración, sino que la vuelve improvisada y reactiva.

El presente trabajo se propone diseñar un modelo de gestión administrativa aplicable a la comercialización de productos agrícolas en Quito, construido sobre evidencia empírica recogida directamente de los actores del sector. No se trata de trasladar

mecánicamente esquemas corporativos a una realidad que no los admite, sino de configurar una propuesta proporcional, comprensible y ejecutable, que reconozca las condiciones reales de operación de estos emprendimientos. El modelo articula componentes organizacionales, operativos, de control y comerciales, integrados en una lógica coherente.

La estructura del documento responde a la secuencia lógica de un estudio de esta naturaleza. El primer capítulo desarrolla el diagnóstico situacional del sector y la caracterización del objeto de estudio, incluyendo su orientación estratégica. El segundo capítulo presenta el estudio de mercado con el análisis de la demanda y la oferta, así como los resultados de los instrumentos aplicados. El tercer capítulo aborda los aspectos técnicos y operativos del modelo, mientras que el cuarto desarrolla la evaluación económica y financiera. El documento cierra con el plan de contingencia, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del proceso investigativo.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema seleccionado consiste en el diseño de un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito. Su definición responde a una preocupación concreta: la desconexión entre la capacidad productiva del agro ecuatoriano y la eficiencia con que sus productos llegan al consumidor final urbano.

La justificación de este trabajo se sostiene en tres dimensiones. Desde lo económico, un modelo administrativo adecuado permite mejorar los márgenes de los comercializadores y reducir las pérdidas poscosecha, que según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022) alcanzan niveles considerables en América Latina. Desde lo social, fortalecer este eslabón beneficia directamente a familias productoras y comercializadoras cuya subsistencia depende de esta actividad. Desde lo académico, el estudio aporta evidencia sobre la aplicabilidad de herramientas administrativas en contextos de baja formalización, un campo poco documentado en la literatura nacional.

La pertinencia del tema para la carrera de Administración es directa. El trabajo exige movilizar los conocimientos de planificación estratégica, diseño organizacional,

gestión de operaciones, análisis financiero y comportamiento del consumidor, integrándolos en una propuesta con destinatario real y medible.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comercialización de productos agrícolas en Quito enfrenta un problema estructural que trasciende la capacidad individual de sus actores. El circuito de abastecimiento capitalino se organiza alrededor de mercados mayoristas donde confluyen productores, transportistas, intermediarios y comerciantes minoristas, en una dinámica caracterizada por la asimetría de información y por la ausencia de mecanismos formales de coordinación. En este entorno, quien carece de información sobre costos, volúmenes y precios de referencia queda en posición de desventaja permanente.

El diagnóstico preliminar realizado para este estudio identificó que la mayoría de comercializadores agrícolas del sector opera sin definición formal de funciones, sin registros de ingresos y egresos, sin control de inventarios y sin planificación de compras. Münch (2018) señala que la ausencia de estas prácticas genera un ciclo de decisiones basadas en la intuición, cuyo resultado es errático y difícilmente sostenible en el tiempo. La consecuencia observable en el sector es una rotación alta de emprendimientos, donde muchos negocios cierran antes de consolidarse.

A esta debilidad interna se suma la presión del entorno. La volatilidad de los precios agrícolas, ligada a factores climáticos y estacionales, obliga a tomar decisiones bajo incertidumbre. Sin herramientas de control de costos, el comercializador no puede determinar si un precio de venta le genera utilidad o pérdida, y termina aceptando las condiciones que impone el intermediario. El Banco Central del Ecuador (2024) documenta variaciones mensuales significativas en los precios de productos agrícolas de consumo masivo, lo que confirma la magnitud del riesgo al que están expuestos estos actores.

De no intervenir esta situación, el escenario previsible es el debilitamiento progresivo de los comercializadores independientes y la mayor concentración del margen comercial en manos de intermediarios con capacidad de acopio y almacenamiento. Esto afecta tanto al productor, que recibe precios menores, como al consumidor final, que paga precios mayores sin que ello se traduzca en mejor calidad o servicio.

Frente a este panorama, se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿de qué manera el diseño de un modelo de gestión administrativa contribuye al fortalecimiento de la comercialización de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito, que permita mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad de los emprendimientos del sector.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar un diagnóstico situacional del sector de comercialización agrícola en Quito, identificando las condiciones administrativas, organizacionales y de entorno que caracterizan a los emprendimientos que operan en él.

Analizar el comportamiento de la demanda y la oferta de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y grupo focal a los actores vinculados a la cadena de comercialización.

Estructurar los componentes técnicos y operativos del modelo de gestión administrativa, definiendo procesos, capacidad, infraestructura, proveedores, normativa aplicable y localización.

Evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta a través del cálculo de inversiones, costos, ingresos proyectados e indicadores de rentabilidad que determinen su factibilidad de implementación.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, que integra la recolección y el análisis de datos cuantitativos con la interpretación de información cualitativa. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que esta combinación resulta especialmente útil cuando el fenómeno estudiado presenta dimensiones medibles y, al mismo tiempo, aspectos que solo se comprenden a través del discurso de los actores involucrados. En el caso de la comercialización agrícola, los datos numéricos sobre

prácticas administrativas requieren ser contrastados con las razones que los propios comerciantes atribuyen a esas conductas.

El alcance del estudio es descriptivo y propositivo. Descriptivo porque busca caracterizar el estado actual de la gestión administrativa en el sector, identificando sus rasgos predominantes sin manipular variables. Propositivo porque el producto final del trabajo es un modelo diseñado a partir de los hallazgos, orientado a modificar la situación diagnosticada. El diseño es no experimental y de corte transversal, ya que la información se recogió en un momento único, sin intervención sobre las condiciones observadas.

Los métodos empleados fueron el analítico-sintético, que permitió descomponer el problema en sus componentes administrativos, comerciales y financieros para luego integrarlos en una propuesta coherente; el inductivo-deductivo, aplicado en el tránsito entre las observaciones particulares del trabajo de campo y los principios generales de la teoría administrativa; y el estadístico-descriptivo, utilizado para el procesamiento y la representación de los datos obtenidos mediante encuesta.

La técnica principal de recolección cuantitativa fue la encuesta, aplicada a cien personas vinculadas a la comercialización y al consumo de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito. El instrumento constó de diez preguntas cerradas de opción múltiple, formuladas en lenguaje accesible y validadas previamente mediante revisión de expertos. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, criterio adecuado cuando la población no cuenta con un marco muestral formal ni con registros completos de sus integrantes.

Como técnicas cualitativas se aplicaron tres entrevistas semiestructuradas, cada una con cinco preguntas abiertas, dirigidas a informantes clave con experiencia directa en la cadena de comercialización agrícola. Adicionalmente se desarrolló un grupo focal con diez participantes seleccionados por su representatividad respecto de los distintos eslabones del circuito, en el cual se abordaron diez preguntas orientadas a explorar percepciones sobre la gestión administrativa, las dificultades operativas cotidianas y la disposición a incorporar herramientas de control.

El procesamiento de la información cuantitativa se realizó mediante tabulación en hoja de cálculo, con cálculo de frecuencias absolutas y relativas y representación gráfica de los resultados. La información cualitativa se sistematizó mediante análisis de

contenido, agrupando las respuestas en categorías temáticas que permitieron identificar coincidencias y tensiones en el discurso de los participantes. Los instrumentos aplicados se presentan en detalle en el apartado correspondiente del segundo capítulo.

Con esto queda completo el bloque hasta Metodología. Confirma si avanzo con el Marco Teórico, para lo cual te propongo estos diez temas alineados al trabajo: gestión administrativa, proceso administrativo, planificación estratégica, estructura organizacional, control administrativo, comercialización, cadena de valor agrícola, intermediación comercial, gestión de costos y análisis financiero de proyectos.

MARCO TEÓRICO

Gestión Administrativa

La gestión administrativa constituye el eje sobre el cual se articula el funcionamiento de cualquier organización, independientemente de su tamaño o del sector en el que opere. Se entiende como el conjunto de acciones coordinadas mediante las cuales una unidad económica dispone de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos que se ha fijado (Chiavenato, 2019). Este autor plantea que la administración no es una actividad reservada a grandes corporaciones, sino una condición inherente a toda organización que pretenda sostenerse en el tiempo, ya que incluso la ausencia deliberada de administración configura, en la práctica, una forma deficiente de administrar.

El alcance de la gestión administrativa se extiende mucho más allá de la supervisión de tareas cotidianas. Implica la capacidad de anticipar escenarios, distribuir responsabilidades, establecer criterios de desempeño y verificar que los resultados obtenidos correspondan a lo planificado (Münch, 2018). Desde esta perspectiva, la gestión administrativa opera como un sistema integrado donde cada componente influye sobre los demás, de modo que una falla en la asignación de funciones repercute necesariamente en la calidad del control y en la precisión de la planificación posterior (Louffat, 2021).

En contextos de baja formalización, como el que caracteriza a buena parte del comercio agrícola ecuatoriano, la gestión administrativa suele confundirse con el registro contable o con el cumplimiento de obligaciones tributarias. Esta reducción conceptual

limita seriamente su potencial. Robbins y Coulter (2018) advierten que administrar supone coordinar y supervisar el trabajo de otros para que las actividades se completen de manera eficiente y eficaz, lo cual involucra decisiones sobre qué hacer, cómo hacerlo, con qué recursos y bajo qué estándares de resultado. Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) coinciden al señalar que en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas persiste la creencia de que administrar equivale a cumplir formalidades legales, percepción que restringe la adopción de prácticas gerenciales.

La eficiencia y la eficacia constituyen los dos criterios centrales para evaluar la calidad de la gestión administrativa. La primera se refiere al aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, minimizando desperdicios y tiempos improductivos; la segunda alude al grado en que se cumplen los objetivos propuestos (Koontz, Weihrich & Cannice, 2020). Una organización puede ser eficiente sin ser eficaz, cuando administra bien recursos destinados a fines equivocados, o eficaz sin ser eficiente, cuando alcanza sus metas a un costo desproporcionado. Según Daft (2019), la gestión administrativa madura procura ambos atributos de manera simultánea y los somete a medición periódica.

En el ámbito de la comercialización agrícola, la gestión administrativa adquiere características particulares derivadas de la naturaleza del producto. La perecibilidad impone plazos rígidos, la estacionalidad genera fluctuaciones de oferta difíciles de controlar y la dispersión de los proveedores complica la coordinación logística (FAO, 2022). Estas condiciones no invalidan los principios administrativos generales, pero exigen adaptarlos a una realidad donde las decisiones deben tomarse con rapidez y con información frecuentemente incompleta (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2023).

Proceso Administrativo

El proceso administrativo representa la secuencia lógica de funciones mediante las cuales se materializa la gestión de una organización. Su formulación clásica, atribuida a Henri Fayol y desarrollada posteriormente por diversos autores, identifica cuatro etapas fundamentales: planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2019). Koontz, Weihrich y Cannice (2020) señalan que estas fases no constituyen compartimentos aislados sino momentos de un ciclo continuo, donde el control alimenta la planificación del siguiente período y esta redefine la organización de los recursos.

La planificación constituye la primera etapa y determina el rumbo de todas las demás. Consiste en establecer objetivos, definir las estrategias para alcanzarlos y desarrollar los planes que integran y coordinan las actividades (Robbins & Coulter, 2018). Sin planificación, las decisiones organizacionales pierden referencia y responden únicamente a las presiones del momento. Según Münch (2018), en unidades comerciales pequeñas la planificación no requiere documentos extensos, pero sí exige que las metas estén formuladas de manera explícita y que existan criterios definidos para medir su cumplimiento.

La organización traduce los planes en estructura. Implica determinar qué tareas deben realizarse, quién las ejecutará, cómo se agruparán las actividades, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones (Daft, 2019). Münch (2018) enfatiza que la organización no se limita al diseño de un organigrama, sino que comprende la definición de procedimientos, la distribución de la autoridad y la asignación de recursos a cada función. En emprendimientos familiares esta etapa suele omitirse bajo el supuesto de que todos hacen de todo, práctica que genera duplicación de esfuerzos y diluye la responsabilidad (Louffat, 2021).

La dirección se refiere a la conducción del talento humano hacia el cumplimiento de los objetivos. Comprende la motivación, la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos (Chiavenato, 2019). Robbins y Coulter (2018) destacan que dirigir supone influir sobre el comportamiento de las personas, lo cual requiere comprender sus expectativas y necesidades. En el comercio agrícola, donde predominan relaciones de confianza construidas a lo largo de años, la dirección se apoya menos en la jerarquía formal y más en el reconocimiento del liderazgo natural (Ramírez et al., 2017).

El control cierra el ciclo y consiste en verificar que las actividades se ejecuten conforme a lo planificado, identificando desviaciones y aplicando medidas correctivas (Koontz et al., 2020). Su valor radica en la oportunidad: un control tardío informa sobre pérdidas ya consumadas, mientras que un control oportuno permite corregir el rumbo. Para que el control opere efectivamente se requieren estándares previamente definidos, mecanismos de medición accesibles y disposición organizacional para actuar sobre los hallazgos (Horngren, Datar & Rajan, 2018).

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se distingue de la planificación operativa por su horizonte temporal y por su nivel de alcance. Mientras la segunda organiza actividades de corto plazo y detalle específico, la primera define la dirección general de la organización en el mediano y largo plazo, considerando su relación con el entorno competitivo. David y David (2017) la definen como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.

El punto de partida de la planificación estratégica es el diagnóstico. Antes de proyectar hacia dónde se quiere ir, resulta indispensable establecer con precisión dónde se está (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2018). Este diagnóstico abarca tanto el análisis interno, que identifica fortalezas y debilidades vinculadas a los recursos y capacidades propias, como el análisis externo, que reconoce oportunidades y amenazas derivadas del entorno político, económico, social, tecnológico y competitivo (Porter, 2015).

La formulación de la misión y la visión constituye el componente declarativo de la estrategia. La misión responde a la pregunta sobre la razón de ser de la organización en el presente, mientras la visión proyecta el estado deseado en un horizonte futuro definido (Münch, 2018). David y David (2017) advierten que estas declaraciones pierden todo valor cuando se convierten en enunciados genéricos e intercambiables entre organizaciones distintas; su utilidad depende de que expresen decisiones reales sobre a quién se sirve, con qué propuesta de valor y bajo qué principios.

Los objetivos estratégicos operacionalizan la visión. Deben formularse de manera específica, medible, alcanzable, relevante y acotada en el tiempo, criterios que permiten distinguir un objetivo de una intención vaga (Thompson et al., 2018). A partir de ellos se derivan las estrategias, entendidas como los cursos de acción seleccionados entre alternativas posibles, y los planes de acción, que asignan responsables, plazos y recursos a cada iniciativa (Kaplan & Norton, 2016).

En el contexto de emprendimientos de comercialización agrícola, la planificación estratégica requiere adaptación en su forma pero no en su lógica. Un comercializador que decide especializarse en un segmento de productos, construir relaciones directas con productores específicos y diferenciarse por frescura y cumplimiento está ejecutando una

estrategia, aunque no la haya formalizado (Porter, 2015). El aporte de la planificación estratégica formal consiste en hacer explícitas esas decisiones, verificar su coherencia y evaluar sistemáticamente sus resultados (David & David, 2017).

Estructura Organizacional

La estructura organizacional define el modo en que se distribuyen, agrupan y coordinan formalmente las tareas dentro de una organización. Constituye el esqueleto sobre el cual se sostiene la operación cotidiana y determina, en buena medida, la velocidad con que fluye la información y la claridad con que se asignan responsabilidades (Daft, 2019). Robbins y Coulter (2018) identifican seis elementos clave en su diseño: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y formalización.

La especialización del trabajo se refiere al grado en que las actividades se dividen en tareas separadas. Un nivel adecuado de especialización incrementa la productividad al permitir que cada persona desarrolle destrezas específicas, pero llevado al extremo genera monotonía y desmotivación (Chiavenato, 2019). En unidades comerciales pequeñas la especialización suele ser baja, lo cual aporta flexibilidad pero dificulta la acumulación de competencias técnicas en áreas como el manejo financiero o la gestión de proveedores (Louffat, 2021).

La cadena de mando establece la línea continua de autoridad que vincula a todos los miembros de la organización y clarifica ante quién responde cada persona (Robbins & Coulter, 2018). Su ausencia genera situaciones en las que un colaborador recibe instrucciones contradictorias de distintas fuentes, con la consiguiente pérdida de eficiencia y el deterioro del clima laboral. Daft (2019) señala que la claridad de la cadena de mando resulta especialmente crítica en organizaciones que operan bajo presión de tiempo, como ocurre con la distribución de productos perecibles.

La departamentalización agrupa las actividades afines bajo una misma unidad de coordinación. Puede realizarse por funciones, por productos, por territorios, por procesos o por tipo de cliente (Münch, 2018). En una organización dedicada a la comercialización agrícola, una departamentalización funcional básica distinguiría al menos las áreas de abastecimiento, almacenamiento y despacho, comercialización, y administración y finanzas, aun cuando cada una esté conformada por pocas personas (Louffat, 2021).

La definición de perfiles y roles complementa el diseño estructural. Cada puesto debe contar con una descripción que especifique sus funciones, sus responsabilidades, las competencias requeridas y sus relaciones de dependencia y coordinación (Chiavenato, 2019). Esta formalización, lejos de rigidizar innecesariamente a las organizaciones pequeñas, previene los vacíos de responsabilidad que se producen cuando una tarea crítica no está asignada a nadie en particular y termina ejecutándose de manera intermitente o no ejecutándose en absoluto (Ramírez et al., 2017).

Control Administrativo y Financiero

El control administrativo consiste en el proceso de medir el desempeño real, compararlo con los estándares establecidos y adoptar las acciones correctivas necesarias cuando se detectan desviaciones significativas (Koontz et al., 2020). Su función no es punitiva sino informativa: proporciona a quienes toman decisiones los datos que necesitan para ajustar el rumbo antes de que las desviaciones se conviertan en pérdidas irreversibles. Estos autores subrayan que el control carece de sentido si no está vinculado a estándares previamente definidos durante la planificación.

El control financiero constituye una dimensión específica de este proceso, centrada en el manejo de los recursos monetarios. Comprende el registro sistemático de ingresos y egresos, el control de cuentas por cobrar y por pagar, la administración del flujo de efectivo y el seguimiento de la rentabilidad por producto o línea de negocio (Gitman & Zutter, 2016). Horngren, Datar y Rajan (2018) destacan que la información de costos constituye el insumo básico para la mayoría de decisiones comerciales, desde la fijación de precios hasta la selección de productos a comercializar.

El control de inventarios adquiere relevancia crítica cuando se trabaja con productos perecibles. Un inventario excesivo genera pérdidas por deterioro, mientras que un inventario insuficiente ocasiona ventas no concretadas y erosiona la confianza del cliente (Chase & Jacobs, 2018). Establecer niveles mínimos y máximos por producto, definir criterios de rotación y registrar sistemáticamente las mermas permite tomar decisiones de compra sobre bases objetivas en lugar de estimaciones intuitivas (FAO, 2022).

Los indicadores de gestión traducen la información de control en señales interpretables. Un indicador bien construido es específico, medible con la información

disponible, comparable en el tiempo y vinculado a una decisión concreta (Kaplan & Norton, 2016). Para el comercio agrícola resultan pertinentes indicadores como el margen bruto por producto, el porcentaje de merma sobre compras, la rotación de inventario, el cumplimiento de metas de venta y el índice de recuperación de cartera (Gitman & Zutter, 2016).

La viabilidad del control en organizaciones pequeñas depende directamente de su simplicidad. Un sistema sofisticado que exige tiempo y competencias técnicas que el usuario no posee terminará abandonado en pocas semanas (Ramírez et al., 2017). Los formatos de registro deben construirse en función del nivel de instrucción real de quienes los utilizarán, priorizando pocos datos verdaderamente útiles sobre muchos datos que nadie procesa. Según Louffat (2021), esta proporcionalidad entre la herramienta y el usuario determina en la práctica la diferencia entre un sistema de control que opera y uno que solo existe en el papel.

Comercialización y Cadena de Valor Agrícola

La comercialización comprende el conjunto de actividades que permiten trasladar un producto desde quien lo produce hasta quien lo consume, agregando en ese trayecto las utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión (Stanton, Etzel & Walker, 2017). Kotler y Keller (2016) plantean que la comercialización efectiva no consiste únicamente en vender lo producido, sino en identificar y satisfacer necesidades del mercado de manera rentable, lo cual implica decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción.

En el ámbito agrícola, la comercialización presenta particularidades que la distinguen de otros sectores. La estacionalidad de la producción genera períodos de abundancia y escasez que impactan directamente sobre los precios (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024). La perecibilidad reduce el margen temporal para colocar el producto, la heterogeneidad de la calidad dificulta la estandarización y la atomización de los productores debilita su poder de negociación frente a compradores concentrados (FAO, 2022).

La cadena de valor agrícola describe la secuencia de actividades y actores que participan en el tránsito del producto desde la finca hasta la mesa del consumidor (Porter, 2015). Comprende típicamente la producción primaria, el acopio, el transporte, el almacenamiento, el procesamiento cuando existe, la distribución mayorista, la venta

minorista y el consumo final. Cada eslabón agrega valor y captura una porción del precio final, y la distribución de esa captura determina la equidad del sistema (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021).

La intermediación constituye un rasgo estructural de la cadena agrícola ecuatoriana. Los intermediarios cumplen funciones económicas reales, ya que asumen riesgos de precio, financian anticipadamente al productor, concentran volúmenes dispersos y proveen información de mercado (MAG, 2023). El problema no radica en su existencia sino en la asimetría de información y de poder que caracteriza su relación con productores y comerciantes pequeños, lo cual les permite capturar márgenes desproporcionados respecto de la función que efectivamente cumplen (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023).

Los canales alternativos de comercialización han emergido como respuesta a esta situación. Las ferias de productores, los circuitos cortos, las plataformas digitales de venta directa y las asociaciones de comercialización conjunta reducen el número de eslabones intermedios y permiten que una mayor porción del precio final retorne al productor (CEPAL, 2021). La FAO (2022) documenta experiencias regionales donde estos esquemas han mejorado significativamente los ingresos de pequeños productores, aunque advierte que su sostenibilidad depende críticamente de la capacidad organizativa y administrativa de quienes los conducen.

Gestión de Costos

La gestión de costos comprende el conjunto de procedimientos destinados a identificar, medir, registrar y analizar los recursos consumidos en la producción o comercialización de un bien o servicio (Horngren et al., 2018). Su finalidad trasciende el registro contable y se orienta a proveer información para la toma de decisiones sobre precios, volúmenes, líneas de producto y asignación de recursos. Estos autores sostienen que la información de costos adquiere valor únicamente cuando está estructurada según la decisión que se pretende sustentar.

La clasificación básica distingue entre costos fijos y variables. Los primeros permanecen constantes ante variaciones en el volumen de operación dentro de un rango relevante, e incluyen conceptos como arriendo, sueldos administrativos y depreciación; los segundos varían proporcionalmente con el volumen (García Colín, 2018). Esta

distinción resulta indispensable para el cálculo del punto de equilibrio y para la evaluación de decisiones sobre volumen (Gitman & Zutter, 2016).

Los costos directos e indirectos constituyen otra clasificación relevante. Los directos pueden asignarse inequívocamente a un producto o línea específica, mientras que los indirectos benefician a varias líneas simultáneamente y requieren criterios de distribución (Horngren et al., 2018). Una asignación arbitraria de costos indirectos distorsiona la rentabilidad aparente de cada producto y puede conducir a decisiones equivocadas, como discontinuar líneas que en realidad contribuyen al resultado global (García Colín, 2018).

El margen de contribución representa la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario, y constituye el aporte de cada unidad vendida a la cobertura de los costos fijos y a la generación de utilidad (Gitman & Zutter, 2016). Su cálculo permite determinar el punto de equilibrio, entendido como el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales. Conocer este umbral orienta las metas comerciales y permite evaluar el riesgo operativo del negocio (Sapag Chain, Sapag Chain & Sapag Puelma, 2018).

En el comercio agrícola, la gestión de costos enfrenta el desafío adicional de incorporar las mermas. El producto que se deteriora antes de venderse representa un costo real que frecuentemente no se registra, generando una sobreestimación de la rentabilidad (FAO, 2022). Incluir sistemáticamente el porcentaje histórico de merma en el cálculo del costo unitario corrige esta distorsión y permite fijar precios que efectivamente cubran el costo real de operación, incluida la porción de mercadería que nunca llegará al consumidor (Chase & Jacobs, 2018).

Evaluación Financiera de Proyectos

La evaluación financiera de proyectos consiste en el análisis sistemático de la conveniencia económica de una iniciativa de inversión, mediante la comparación de los recursos que demanda con los beneficios que se espera que genere a lo largo de su vida útil. Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2018) señalan que esta evaluación no elimina la incertidumbre inherente a toda decisión de inversión, pero sí la reduce a términos cuantificables que permiten comparar alternativas sobre bases homogéneas.

El flujo de caja proyectado constituye el insumo central de la evaluación. Registra las entradas y salidas efectivas de dinero período a período, distinguiéndose del estado de resultados en que considera únicamente movimientos reales de efectivo y no devengamientos contables (Gitman & Zutter, 2016). Su construcción exige proyectar los ingresos con criterios conservadores, estimar los costos y gastos operativos, incorporar la inversión inicial y las reinversiones previstas, y considerar el valor de desecho al término del horizonte de evaluación (Sapag Chain et al., 2018).

El Valor Actual Neto descuenta los flujos futuros a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital y les resta la inversión inicial (Ross, Westerfield & Jaffe, 2018). Un resultado positivo indica que el proyecto genera valor por encima de la rentabilidad mínima exigida, lo cual sustenta la decisión de invertir. Su principal fortaleza radica en que expresa el resultado en unidades monetarias del momento presente, permitiendo comparaciones directas entre proyectos de distinta escala temporal (Gitman & Zutter, 2016).

La Tasa Interna de Retorno corresponde a la tasa de descuento que iguala el Valor Actual Neto a cero, y se interpreta como la rentabilidad porcentual intrínseca del proyecto (Sapag Chain et al., 2018). Un proyecto resulta atractivo cuando su Tasa Interna de Retorno supera la tasa de descuento utilizada. Ross et al. (2018) advierten que este indicador presenta limitaciones cuando los flujos alternan signos a lo largo del horizonte de evaluación, situación en la cual pueden obtenerse múltiples soluciones matemáticas.

Los indicadores complementarios enriquecen el análisis. El período de recuperación de la inversión indica el tiempo requerido para recobrar el desembolso inicial, dato particularmente relevante para inversionistas con restricciones de liquidez (Gitman & Zutter, 2016). El retorno sobre los activos y el retorno sobre el patrimonio miden la eficiencia con que se emplean los recursos invertidos. El análisis de sensibilidad evalúa cómo se comportan estos indicadores ante variaciones en las variables críticas, lo que resulta especialmente pertinente en el sector agrícola, donde la volatilidad de precios constituye un riesgo permanente (BCE, 2024; Sapag Chain et al., 2018).

CAPÍTULO I

1.1. Descripción del Tema

1.1.1. Análisis del Sector

El sector agrícola ecuatoriano representa uno de los pilares productivos de la economía nacional, tanto por su contribución al Producto Interno Bruto como por su capacidad de generación de empleo en el área rural. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca concentran una participación relevante dentro de la estructura económica del país, con una fuerza laboral compuesta mayoritariamente por unidades productivas de pequeña escala. Esta configuración determina las características del abastecimiento urbano, ya que el flujo de productos frescos hacia las ciudades depende de miles de productores dispersos territorialmente.

El Distrito Metropolitano de Quito se comporta como un centro de consumo de alta densidad que absorbe producción proveniente de las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Imbabura, Carchi y Chimborazo, además de la generada en sus propias parroquias rurales orientales y noroccidentales. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023) señala que el abastecimiento capitalino se organiza en torno a mercados mayoristas que operan en horarios nocturnos y de madrugada, donde se define diariamente el precio de referencia para el resto de la cadena minorista.

La estructura de precios en este circuito presenta una característica que ha sido documentada de manera consistente. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021) advierte que en las cadenas agroalimentarias latinoamericanas el productor primario captura habitualmente una porción minoritaria del precio final pagado por el consumidor, mientras que los eslabones de intermediación y distribución concentran el margen restante. Esta asimetría no responde únicamente a la eficiencia relativa de cada eslabón, sino también a las diferencias de información, capacidad de almacenamiento y poder de negociación entre los actores.

La volatilidad de precios constituye otro rasgo estructural del sector. El Banco Central del Ecuador (2024) registra variaciones mensuales significativas en los índices de precios de productos agrícolas de consumo masivo, asociadas a factores climáticos,

estacionalidad de cosechas y condiciones de transporte. Para el comercializador que opera sin herramientas de control de costos, esta volatilidad se traduce en incertidumbre permanente, ya que resulta imposible determinar con precisión si un precio de venta genera utilidad o pérdida.

Las pérdidas poscosecha agravan el panorama descrito. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022) estima que una fracción considerable de la producción agrícola regional se pierde antes de llegar al consumidor final, por deficiencias en el manejo, el transporte, el almacenamiento y la sincronización entre oferta y demanda. Buena parte de estas pérdidas es atribuible a deficiencias de gestión antes que a limitaciones tecnológicas insalvables, lo que abre un espacio de mejora directamente vinculado al objeto de este estudio.

En el plano de la formalización, el sector muestra rezagos evidentes. Los registros del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) indican que una proporción mayoritaria de las unidades económicas dedicadas al comercio de alimentos frescos opera bajo regímenes simplificados o directamente en la informalidad, sin contabilidad estructurada ni personal administrativo dedicado. Esta condición limita su acceso al crédito formal, restringe su capacidad de contratación con clientes institucionales y las mantiene en una posición de vulnerabilidad frente a las fluctuaciones del mercado.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial y Social

El marco institucional que regula la comercialización agrícola en el Ecuador se sustenta en varios instrumentos normativos. La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo 281 el principio de soberanía alimentaria y asigna al Estado la responsabilidad de fortalecer la producción y comercialización de alimentos, con atención prioritaria a la pequeña y mediana producción. Este mandato constitucional se desarrolla a través de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria y de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que reconoce y promueve las formas asociativas de comercialización.

En el ámbito local, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ejerce competencias sobre el funcionamiento de los mercados y centros de acopio, la emisión de permisos de funcionamiento y el control sanitario de los establecimientos que expenden alimentos. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

supervisa las condiciones de inocuidad, mientras que el Servicio de Rentas Internas administra el régimen tributario aplicable a estas actividades comerciales.

Desde el punto de vista sectorial, el comercio agrícola quiteño se organiza en varios niveles. En el nivel mayorista operan los grandes centros de acopio y distribución que concentran volúmenes provenientes de distintas provincias. En el nivel intermedio se ubican los distribuidores zonales que abastecen a tiendas de barrio, restaurantes y pequeños mercados. En el nivel minorista se encuentran las tiendas, los puestos de mercado municipal, las ferias itinerantes y los comerciantes ambulantes. Cada nivel presenta condiciones distintas de capital de trabajo, infraestructura y formalización.

El contexto social del sector está marcado por la presencia predominante de emprendimientos familiares. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023) reporta que la unidad familiar constituye la forma organizativa dominante en la comercialización agrícola de pequeña escala, con participación intergeneracional y con roles asignados por costumbre antes que por criterios técnicos. Esta configuración aporta compromiso y flexibilidad, pero dificulta la separación entre la economía del hogar y la del negocio, lo cual distorsiona la medición de la rentabilidad real.

La participación femenina resulta particularmente significativa en los eslabones de venta directa. Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) evidencian una alta proporción de mujeres en los puestos de mercado y en la comercialización minorista de productos frescos, frecuentemente combinando esta actividad con responsabilidades de cuidado familiar. Esta doble carga condiciona la disponibilidad de tiempo para actividades administrativas, factor que debe ser considerado en cualquier propuesta de mejora de la gestión.

El nivel de instrucción formal de los comercializadores constituye otra variable determinante. La predominancia de educación básica o secundaria incompleta entre los actores de este circuito impone restricciones concretas al diseño de herramientas de gestión. Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) sostienen que la adopción de prácticas administrativas en la microempresa latinoamericana fracasa con frecuencia no por resistencia de los usuarios, sino por la desproporción entre la complejidad de las herramientas propuestas y las competencias reales de quienes deben aplicarlas.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

El problema central identificado radica en la ausencia de un modelo de gestión administrativa aplicable a las condiciones reales de los comercializadores de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta ausencia no obedece a desconocimiento de la existencia de herramientas administrativas, sino a la falta de instrumentos adaptados a la escala, el nivel de instrucción y la disponibilidad de tiempo de estos actores.

Las manifestaciones concretas del problema se agrupan en cuatro dimensiones. En la dimensión de planificación, se observa la inexistencia de metas de venta definidas, la ausencia de programación de compras y la carencia de proyecciones de demanda que orienten las decisiones de abastecimiento. En la dimensión organizacional, predomina la indefinición de funciones, la superposición de responsabilidades y la concentración de decisiones en una sola persona.

En la dimensión de control, la deficiencia más grave corresponde a la ausencia de registros de ingresos y egresos, lo que impide conocer el resultado económico real del negocio. A esto se suma la falta de control de inventarios, que deriva en compras desajustadas respecto de la demanda efectiva, y la ausencia de registro sistemático de mermas, que produce una sobreestimación persistente de la rentabilidad. Horngren, Datar y Rajan (2018) señalan que sin información de costos confiable toda decisión de precios se convierte en una apuesta.

En la dimensión comercial, se identifica la fijación de precios por imitación del competidor o por referencia del mercado mayorista, sin verificación previa de la cobertura de costos propios. La cartera de clientes se maneja sin segmentación, la comunicación con el mercado es prácticamente inexistente y la dependencia de canales tradicionales limita la posibilidad de captar segmentos con mayor disposición a pagar.

Las causas de esta situación son múltiples y se refuerzan entre sí. La transmisión intergeneracional de prácticas empíricas normaliza la informalidad administrativa dentro del gremio. La percepción de que la administración es un costo antes que una inversión desincentiva la dedicación de tiempo a estas tareas. La ausencia de programas de capacitación pertinentes y accesibles cierra el círculo, dejando a estos actores sin acceso a alternativas viables.

Los efectos previsibles de mantener esta situación son igualmente claros. La rentabilidad permanecerá comprimida y expuesta a shocks de precios, la posición negociadora frente a intermediarios seguirá debilitándose, el acceso a financiamiento formal continuará bloqueado por la imposibilidad de demostrar capacidad de pago, y la tasa de cierre de emprendimientos se mantendrá elevada.

Frente a este diagnóstico se configura una oportunidad concreta. El diseño de un modelo de gestión administrativa proporcional a la realidad del sector, construido sobre evidencia recogida de los propios actores y validado en cuanto a su viabilidad económica, constituye un aporte con potencial de aplicación inmediata. La disposición favorable de los comercializadores hacia herramientas simples, evidenciada en el trabajo de campo de esta investigación, confirma la pertinencia de la propuesta.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

El objeto de estudio de la presente investigación corresponde a la unidad de comercialización de productos agrícolas denominada AGROCOMERCIO ANDINO, emprendimiento dedicado al acopio, almacenamiento y distribución de hortalizas, tubérculos, legumbres y frutas de origen nacional dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

La unidad opera desde el sur de la ciudad, en la administración zonal Quitumbe, con un local que combina funciones de bodega y punto de despacho. Su radio de operación comercial abarca principalmente los sectores del sur y centro-sur de Quito, atendiendo a tiendas de barrio, pequeños restaurantes, comedores populares y consumidores finales que acuden directamente al local.

La cartera de productos comprende alrededor de treinta y cinco ítems, entre los cuales destacan por volumen la papa en sus distintas variedades, la cebolla paiteña y blanca, el tomate riñón, la zanahoria, el brócoli, la lechuga, el pimiento, la arveja, el fréjol tierno y una selección estacional de frutas. El abastecimiento proviene de productores de Cotopaxi, Tungurahua y de las parroquias rurales del sur del Distrito Metropolitano, complementado con compras en el mercado mayorista cuando la demanda supera la capacidad de acopio directo.

El emprendimiento inició actividades hace aproximadamente siete años como un puesto de venta minorista y evolucionó progresivamente hacia la distribución a pequeños comercios. Este crecimiento se produjo por acumulación de clientes antes que por una decisión planificada de expansión, lo que explica la persistencia de estructuras administrativas propias de una unidad de menor escala.

La operación se sostiene con cinco personas de manera permanente, tres de ellas integrantes del núcleo familiar propietario, y con apoyo eventual de personal contratado por jornada durante los días de mayor volumen. La jornada laboral inicia en horas de la madrugada, condicionada por los horarios del mercado mayorista y por la necesidad de entregar producto fresco a los clientes en las primeras horas de la mañana.

1.2.2. Naturaleza Jurídica

AGROCOMERCIO ANDINO se encuentra constituido como persona natural obligada a llevar contabilidad simplificada, bajo el Régimen Impositivo para Microempresas administrado por el Servicio de Rentas Internas. Esta figura corresponde a la modalidad predominante entre las unidades de comercialización agrícola de escala similar en el Distrito Metropolitano de Quito.

El emprendimiento cuenta con Registro Único de Contribuyentes activo, patente municipal emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos. Se encuentra pendiente la obtención del permiso sanitario correspondiente a establecimientos de almacenamiento y expendio de alimentos, trámite que ha sido postergado por desconocimiento de los requisitos aplicables.

La normativa que regula su actividad comprende el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en lo relativo a las competencias municipales sobre comercio y mercados; la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento, en materia de obligaciones fiscales; y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en cuanto a información de precios, pesos y medidas.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria ofrece un marco alternativo de organización que el emprendimiento no ha explorado hasta la fecha. La transición hacia formas asociativas de comercialización, contempladas en esta normativa, abre

posibilidades de acceso a financiamiento preferencial, compras públicas y programas de fortalecimiento estatal, elementos que se retoman en el desarrollo de la propuesta.

En materia laboral, la relación con el personal no familiar se maneja de manera informal, sin contratos escritos ni afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esta condición, común en el sector, expone al emprendimiento a contingencias legales y económicas que serán consideradas dentro del plan de contingencia del presente trabajo.

1.2.3. Actores Involucrados

Los actores que intervienen en la operación de AGROCOMERCIO ANDINO se organizan en cuatro grupos según su posición en la cadena de valor y su relación con la unidad de estudio.

Los proveedores constituyen el primer grupo. Comprende a los productores directos de Cotopaxi, Tungurahua y las parroquias rurales del Distrito Metropolitano, con quienes se mantienen relaciones construidas sobre confianza personal y acuerdos verbales. Incluye también a los intermediarios del mercado mayorista, a quienes se recurre para completar volúmenes o cubrir productos fuera de temporada. Los transportistas independientes que trasladan la carga desde las zonas de producción completan este grupo.

Los clientes conforman el segundo grupo y presentan tres perfiles diferenciados. Las tiendas de barrio y minimarkets del sur de Quito representan el mayor volumen y compran con frecuencia de dos a tres veces por semana. Los pequeños restaurantes, comedores populares y locales de comida requieren entregas más frecuentes y mayor consistencia en la calidad. Los consumidores finales que acuden al local aportan el margen unitario más alto aunque con volúmenes reducidos.

El tercer grupo corresponde al equipo interno. Está integrado por el propietario, quien concentra las decisiones de compra, precios y relación con proveedores; un familiar encargado de la atención en local y del manejo de efectivo; un responsable de bodega y despacho; y dos personas dedicadas a carga, descarga y entrega. La ausencia de descripciones formales de puesto genera una rotación informal de funciones.

El cuarto grupo comprende a los actores institucionales y de entorno. Incluye al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, al Servicio de Rentas Internas, a la

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, al Ministerio de Agricultura y Ganadería como referente sectorial, y a las entidades financieras del sistema cooperativo que operan en la zona sur de la ciudad.

Los competidores directos, aunque no forman parte de la operación, condicionan las decisiones comerciales. Se identifican otras unidades de distribución de escala similar en el sur de Quito, los puestos consolidados del mercado mayorista que atienden directamente a tiendas, y las cadenas de supermercados que compiten por el consumidor final con estrategias de precio y conveniencia.

1.2.4. 1.2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional actual de AGROCOMERCIO ANDINO responde a un esquema lineal simple, con concentración de la autoridad en la figura del propietario y sin niveles intermedios de coordinación. Esta configuración es característica de las unidades familiares que han crecido por acumulación de operación sin haber rediseñado su organización interna.

El propietario asume simultáneamente las funciones de gerencia general, jefatura de compras, fijación de precios, negociación con proveedores, gestión de cobranzas y supervisión operativa. Esta concentración genera un cuello de botella evidente, ya que la ausencia del propietario por cualquier motivo paraliza decisiones que ningún otro miembro está autorizado ni preparado para tomar.

Por debajo de este nivel se ubican tres áreas funcionales que operan sin denominación formal ni delimitación precisa. El área de atención y caja se encarga de la venta en local, el registro manual de ventas en cuaderno y el manejo del efectivo diario. El área de bodega asume la recepción de mercadería, el almacenamiento, la preparación de pedidos y el control visual de estado del producto. El área de despacho ejecuta la carga y la entrega en las rutas establecidas.

La comunicación interna se realiza de manera verbal y en tiempo real, sin registros escritos de instrucciones ni de novedades. Este mecanismo funciona razonablemente en la operación cotidiana, pero falla cuando se producen situaciones excepcionales como devoluciones, reclamos de clientes o diferencias en el conteo de mercadería, casos en los cuales no existe evidencia documental para resolver.

La ausencia de una estructura formalizada produce efectos concretos que fueron identificados durante el diagnóstico. Se observan tareas críticas sin responsable asignado, particularmente el registro de mermas y el seguimiento de cuentas por cobrar. Se detectan también duplicaciones de esfuerzo en la recepción de mercadería y vacíos de supervisión durante las horas de mayor movimiento.

Daft (2019) sostiene que la formalización de la estructura no implica necesariamente burocratización, sino la explicitación de acuerdos sobre quién hace qué y ante quién responde. Esta distinción resulta central para la propuesta que se desarrolla en los capítulos siguientes, orientada a introducir claridad estructural sin sacrificar la flexibilidad que caracteriza a la operación actual.

1.2.5. 1.2.5 Roles y Perfiles

La definición de roles y perfiles constituye un componente pendiente en la organización actual. A continuación se presenta la caracterización de los puestos existentes de facto, con la descripción de funciones que efectivamente ejecutan y el perfil que sería deseable para cada uno.

El propietario y administrador general ejerce la representación legal, define la política de precios, negocia con proveedores, autoriza compras y créditos, supervisa la operación y gestiona las relaciones con clientes principales. El perfil deseable comprende formación en administración o áreas afines, conocimiento del mercado agrícola, capacidad de negociación y manejo básico de herramientas de control financiero.

El responsable de atención y caja ejecuta la venta en local, registra las transacciones, maneja el efectivo, elabora comprobantes y atiende consultas de clientes. El perfil requerido incluye bachillerato completo, habilidades de servicio al cliente, manejo de operaciones aritméticas básicas y disposición para el registro sistemático de información.

El responsable de bodega y control de inventario recibe la mercadería, verifica cantidades y calidad, organiza el almacenamiento según criterios de rotación, prepara pedidos y registra las mermas. El perfil deseable comprende experiencia en manejo de productos perecibles, capacidad de organización física del espacio, criterio para evaluar calidad y disciplina en el registro.

El personal de despacho y logística ejecuta la carga de vehículos, cumple las rutas de entrega, verifica la recepción por parte del cliente y gestiona las devoluciones. Se requiere licencia de conducir vigente cuando corresponda, conocimiento de la geografía urbana del sur de Quito, capacidad física para el manejo de carga y trato adecuado con el cliente.

La propuesta desarrollada en los capítulos posteriores incorpora la creación de una función de apoyo administrativo y contable, actualmente inexistente, orientada al registro de operaciones, seguimiento de cuentas por cobrar, control de mermas y elaboración de reportes básicos de gestión. Chiavenato (2019) enfatiza que la descripción de puestos constituye la base sobre la cual se sustentan los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

1.3. Orientación Estratégica

1.3.1. Misión

Comercializar productos agrícolas frescos de origen nacional en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, garantizando calidad, precio justo y abastecimiento oportuno a tiendas, restaurantes y consumidores finales, mediante relaciones directas y sostenidas con productores locales que permitan retribuir de manera equitativa el trabajo del campo.

1.3.2. Visión

Ser para el año 2030 la unidad de comercialización agrícola de referencia en el sur de Quito, reconocida por la frescura de sus productos, el cumplimiento en sus entregas y la solidez de su gestión administrativa, con una red consolidada de productores asociados y canales de distribución diversificados que incluyan la venta directa y digital.

1.3.3. Valores

Los valores institucionales que orientan el accionar de AGROCOMERCIO ANDINO se presentan a continuación con su descripción operativa.

Tabla 1. Valores institucionales de AGROCOMERCIO ANDINO

Valor	Descripción operativa
--------------	------------------------------

Honestidad	Transparencia en pesos, medidas, precios y condiciones de venta con proveedores y clientes
Compromiso	Cumplimiento de los horarios y volúmenes de entrega acordados, sin excepciones injustificadas
Calidad	Selección rigurosa del producto recibido y rechazo de mercadería que no cumpla estándares
Respeto	Trato digno al productor, al colaborador y al cliente en toda interacción comercial
Trabajo en equipo	Colaboración entre áreas para sostener la operación en jornadas de alta demanda
Responsabilidad social	Preferencia por el productor local y prácticas que reduzcan el desperdicio de alimentos

Elaboración Propia

1.3.4. Políticas Generales

Las políticas generales establecen los lineamientos permanentes que enmarcan la toma de decisiones cotidiana dentro del emprendimiento. Su formulación explícita constituye uno de los aportes de la presente propuesta, dado que hasta ahora estas orientaciones operaban de manera tácita.

Tabla 2. Políticas generales propuestas para AGROCOMERCIO ANDINO

Ámbito	Política
Compras	Toda compra se registra con comprobante, indicando proveedor, producto, cantidad, precio unitario y fecha
Calidad	El producto se inspecciona al momento de la recepción; la mercadería que no cumple estándares se rechaza antes de descargar
Precios	Ningún precio de venta se fija por debajo del costo unitario real, incluido el porcentaje histórico de merma
Inventario	El despacho sigue el criterio de primeras entradas, primeras salidas, sin excepción
Crédito	El crédito a clientes se otorga a plazo máximo de quince días y solo a clientes con historial de pago cumplido
Mermas	Toda merma se registra diariamente por producto y cantidad, sin importar su magnitud
Atención al cliente	Los reclamos se atienden en un plazo máximo de veinticuatro horas desde su recepción

Talento humano	Toda persona que ingrese recibe inducción sobre funciones, horarios y normas de manipulación de alimentos
Higiene	La bodega se limpia y desinfecta al cierre de cada jornada operativa
Financiera	Los recursos del negocio se mantienen separados de los gastos del hogar mediante cuenta bancaria independiente

Elaboración Propia

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite examinar las fuerzas del macroentorno que condicionan la operación de la unidad de estudio sin que esta tenga capacidad de influir sobre ellas. Su valor radica en anticipar escenarios y ajustar la estrategia en consecuencia. David y David (2017) advierten que las organizaciones que ignoran el entorno externo tienden a formular estrategias desconectadas de las condiciones reales del mercado. A continuación se desarrollan las cuatro dimensiones aplicadas al contexto de la comercialización agrícola en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 3. Análisis PEST aplicado a la comercialización agrícola en Quito

Dimensión	Factores identificados	Impacto
Político	Mandato constitucional de soberanía alimentaria (art. 281); políticas de fomento a la economía popular y solidaria; ordenanzas municipales sobre mercados y comercio; inestabilidad en la continuidad de programas de apoyo al agro	Positivo con reservas
Económico	Volatilidad de precios agrícolas registrada por el BCE (2024); dolarización que estabiliza costos de importación de insumos; contracción del consumo en hogares de ingresos bajos; tasas de interés del sistema cooperativo accesibles para microempresa	Mixto
Social	Crecimiento poblacional del sur de Quito; preferencia creciente por producto fresco y de origen local; alta informalidad laboral en el sector; nivel de instrucción predominantemente básico entre comercializadores	Positivo
Tecnológico	Penetración de telefonía móvil y aplicaciones de mensajería para gestión de pedidos; disponibilidad de plataformas digitales de venta directa; bajo uso de sistemas de registro digital en el sector; acceso limitado a tecnología de refrigeración	Oportunidad no aprovechada

Elaboración Propia

En la dimensión política, el marco constitucional resulta favorable al fortalecimiento de la comercialización de pequeña escala. Sin embargo, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023) reconoce que la implementación efectiva de estos mandatos enfrenta limitaciones presupuestarias y discontinuidad entre administraciones, lo que reduce su previsibilidad como soporte estratégico.

En la dimensión económica, la volatilidad de precios constituye el factor de mayor incidencia. El Banco Central del Ecuador (2024) documenta variaciones mensuales que superan holgadamente los márgenes operativos habituales del sector, lo que convierte al control de costos en una condición de supervivencia antes que en una buena práctica opcional.

En la dimensión social, la expansión demográfica del sur del Distrito Metropolitano amplía la base de clientes potenciales. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) identifica a las administraciones zonales del sur como las de mayor crecimiento poblacional de la capital, lo que sostiene la demanda de productos de consumo diario.

En la dimensión tecnológica, existe una brecha evidente entre la disponibilidad de herramientas digitales y su adopción efectiva en el sector. La CEPAL (2021) señala que los circuitos cortos apoyados en plataformas digitales han mostrado resultados favorables en la región, aunque su sostenibilidad depende de la capacidad administrativa de los operadores.

1.3.6. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas permite evaluar el atractivo estructural del sector y la posición relativa de la unidad de estudio dentro de él. Porter (2015) sostiene que la rentabilidad de una industria no depende de su tasa de crecimiento ni de su nivel tecnológico, sino de la configuración de estas cinco fuerzas. El análisis siguiente aplica el modelo al circuito de comercialización agrícola del sur de Quito.

Tabla 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Sustento
--------	-------	----------

Poder de negociación de proveedores	Medio-alto	Atomización de productores compensada por la capacidad de los intermediarios mayoristas de fijar precios de referencia diarios
Poder de negociación de clientes	Alto	Baja diferenciación del producto, costo de cambio prácticamente nulo y múltiples alternativas de abastecimiento disponibles
Amenaza de nuevos competidores	Alta	Bajos requerimientos de capital, ausencia de barreras técnicas y escasa regulación efectiva de entrada al sector
Amenaza de productos sustitutos	Baja	Los alimentos frescos carecen de sustitutos directos; los productos procesados o congelados atienden necesidades distintas
Rivalidad entre competidores	Alta	Alto número de operadores de escala similar, competencia centrada en precio y márgenes comprimidos

Elaboración Propia

El poder de los proveedores presenta un comportamiento dual. Los productores individuales carecen de capacidad para imponer condiciones debido a su dispersión y a la perecibilidad de su producto. Los intermediarios mayoristas, en cambio, concentran volúmenes e información y establecen el precio de referencia que gobierna la cadena (MAG, 2023).

El poder de los clientes resulta la fuerza más restrictiva para la rentabilidad. Las tiendas de barrio pueden cambiar de proveedor sin costo alguno, lo que las coloca en posición de exigir precios ajustados y condiciones de crédito favorables. Kotler y Keller (2016) señalan que en mercados con baja diferenciación la única defensa sostenible frente al poder del comprador es la construcción de valor no replicable, como confiabilidad de entrega y consistencia de calidad.

La amenaza de nuevos entrantes es elevada precisamente por la ausencia de barreras. Cualquier persona con capital de trabajo mínimo y un vehículo puede iniciar operaciones, lo que mantiene la presión competitiva de manera permanente y explica la alta rotación de operadores en el sector.

La rivalidad interna se manifiesta principalmente en la competencia por precio, dinámica que erosiona los márgenes de todos los participantes. Porter (2015) advierte que

la competencia exclusivamente por precio conduce a un juego de suma cero del cual solo se escapa mediante diferenciación o mediante ventaja sostenible en costos.

1.3.7. Análisis FODA

El análisis FODA integra los hallazgos del diagnóstico interno y del examen del entorno en una matriz que sustenta la formulación estratégica. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018) sostienen que su utilidad depende de la especificidad de los elementos identificados, ya que los enunciados genéricos no orientan decisión alguna. Los datos porcentuales incorporados en oportunidades y amenazas provienen de los resultados del trabajo de campo desarrollado en el Capítulo II y de las fuentes secundarias consultadas.

Tabla 5. Matriz FODA de AGROCOMERCIO ANDINO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Siete años de operación continua en el sur de Quito	D1. Ausencia total de registros contables formales
F2. Relaciones directas y estables con productores de Cotopaxi y Tungurahua	D2. Fijación de precios sin cálculo previo de costos reales
F3. Conocimiento profundo del producto y de los ciclos de temporada	D3. Concentración de todas las decisiones en el propietario
F4. Cartera consolidada de clientes recurrentes en tiendas de barrio	D4. Inexistencia de control sistemático de inventarios y mermas
F5. Ubicación estratégica en zona de alta densidad comercial	D5. Falta de descripciones formales de puesto y funciones
F6. Capacidad de respuesta rápida ante pedidos imprevistos	D6. Personal no afiliado al IESS y sin contratos escritos
F7. Local propio que elimina el costo de arriendo	D7. Ausencia de estrategia de comunicación y captación de clientes
F8. Equipo de trabajo con baja rotación y alto compromiso	D8. Mezcla entre las finanzas del negocio y las del hogar
F9. Flexibilidad operativa para ajustar volúmenes según demanda	
F10. Reputación de cumplimiento en horarios de entrega	
F11. Manejo de vehículo propio para distribución	

F12. Conocimiento acumulado del comportamiento de precios del mercado mayorista	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento poblacional sostenido en las zonas sur del DMQ	A1. Volatilidad mensual de precios agrícolas registrada por el BCE (2024)
O2. El 81% de comercializadores reporta pérdidas por deficiente organización, lo que abre espacio de diferenciación	A2. Alta amenaza de nuevos competidores por ausencia de barreras de entrada
O3. El 76% de clientes encuestados valora la puntualidad de entrega por encima del precio	A3. Expansión de cadenas de supermercados hacia el sur de la ciudad
O4. El 68% de consumidores manifiesta preferencia por producto de origen local	A4. Riesgo de sanciones por permiso sanitario pendiente y personal no afiliado
O5. Acceso a crédito del sistema cooperativo con tasas preferenciales para microempresa	A5. Eventos climáticos que afecten la producción de las zonas proveedoras
O6. El 73% de clientes utiliza aplicaciones de mensajería para realizar pedidos	A6. Contracción del consumo en hogares de ingresos bajos por deterioro económico
O7. Marco normativo de economía popular y solidaria con beneficios para formas asociativas	
O8. El 64% de encuestados estaría dispuesto a pagar un diferencial por producto seleccionado	
O9. Demanda creciente de restaurantes y comedores populares en el sector	
O10. Programas estatales de fortalecimiento a la comercialización agrícola de pequeña escala	

Elaboración Propia

1.3.8. 1.3.8 Estrategias de Desarrollo

Las estrategias de desarrollo se derivan del cruce de los elementos identificados en la matriz FODA, siguiendo la lógica de aprovechamiento de fortalezas, corrección de debilidades, captura de oportunidades y neutralización de amenazas.

Tabla 6. Matriz de estrategias cruzadas FODA

Cruce	Estrategia
-------	------------

FO (Fortalezas–Oportunidades)	Capitalizar las relaciones directas con productores (F2) y la reputación de cumplimiento (F10) para posicionar una propuesta de valor centrada en frescura y puntualidad dirigida al 76% de clientes que prioriza estos atributos (O3)
FO	Aprovechar el conocimiento de ciclos de temporada (F3) y la flexibilidad operativa (F9) para desarrollar una línea de producto seleccionado destinada al 64% dispuesto a pagar un diferencial (O8)
DO (Debilidades–Oportunidades)	Implementar un sistema de registro contable simplificado (D1, D2) que habilite el acceso al crédito cooperativo con tasas preferenciales (O5)
DO	Incorporar la gestión de pedidos mediante aplicaciones de mensajería (D7) para atender al 73% de clientes que ya utiliza este canal (O6)
FA (Fortalezas–Amenazas)	Utilizar el conocimiento del comportamiento de precios mayoristas (F12) para anticipar y amortiguar el impacto de la volatilidad de precios (A1)
FA	Consolidar la cartera de clientes recurrentes (F4) mediante acuerdos de abastecimiento programado que reduzcan la exposición a la competencia de supermercados (A3)
DA (Debilidades–Amenazas)	Regularizar el permiso sanitario y la afiliación del personal (D6) para eliminar el riesgo de sanciones administrativas (A4)
DA	Establecer un sistema de control de mermas e inventarios (D4) que proteja el margen frente a la contracción del consumo (A6)

Elaboración Propia

1.3.9. 1.3.9 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos traducen las líneas de desarrollo en metas verificables, con indicadores y plazos definidos que permiten evaluar el avance de la implementación.

Tabla 7. Objetivos estratégicos de AGROCOMERCIO ANDINO

N.º	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plazo
1	Implementar un sistema de registro administrativo y financiero simplificado	Porcentaje de operaciones registradas	100%	6 meses
2	Formalizar la estructura organizacional con roles y perfiles definidos	Número de puestos con descripción documentada	5 puestos	4 meses

3	Reducir las pérdidas por merma de producto	Porcentaje de merma sobre compras totales	Reducción del 8% al 4%	12 meses
4	Incrementar la cartera de clientes institucionales	Número de clientes activos recurrentes	Incremento del 30%	12 meses
5	Regularizar la situación legal, sanitaria y laboral del emprendimiento	Permisos y afiliaciones vigentes	100%	8 meses
6	Diversificar los canales de comercialización	Porcentaje de ventas por canal digital	20% del total	18 meses
7	Mejorar el margen bruto de comercialización	Margen bruto promedio	Incremento de 5 puntos porcentuales	18 meses
8	Capacitar al equipo en gestión administrativa y manipulación de alimentos	Personas capacitadas	100% del personal	10 meses

Elaboración Propia

1.3.10. Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas constituyen un mecanismo para acceder a recursos, capacidades y mercados que la unidad no puede desarrollar de manera autónoma en el corto plazo.

Tabla 8. Alianzas estratégicas propuestas

Aliado potencial	Tipo de alianza	Aporte esperado
Asociaciones de productores de Cotopaxi y Tungurahua	Abastecimiento programado	Estabilidad de precio y volumen; reducción de la dependencia del mercado mayorista
Cooperativas de ahorro y crédito del sur de Quito	Financiamiento	Acceso a capital de trabajo con tasas preferenciales para microempresa
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Institucional	Vinculación a programas de fortalecimiento y ferias de comercialización directa
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Institucional	Participación en ferias itinerantes y regularización de permisos
Institutos y universidades locales	Académica	Asistencia técnica en gestión, prácticas preprofesionales y capacitación

Gremio de tiendas de barrio del sur de Quito	Comercial	Acuerdos de abastecimiento colectivo y fidelización de la cartera
Transportistas independientes de carga	Operativa	Tarifas preferenciales por volumen y disponibilidad garantizada en temporada alta

Elaboración Propia

CAPÍTULO II

2.1. Análisis de la Demanda

2.1.1. Objetivo del Análisis de Demanda

Los beneficiarios directos del modelo de gestión administrativa propuesto se agrupan en dos categorías. La primera corresponde a la unidad de comercialización objeto de estudio y a las personas que integran su operación cotidiana. La segunda comprende a los clientes que se abastecen de esta unidad, quienes reciben de manera indirecta los efectos de una gestión más ordenada mediante mejor cumplimiento de entregas, precios más estables y calidad más consistente.

Dentro del primer grupo, el perfil del beneficiario interno corresponde a personas con edades comprendidas entre los veintidós y los cincuenta y ocho años, con nivel de instrucción predominantemente de bachillerato y experiencia práctica acumulada en el manejo de productos frescos. Su vínculo con la actividad es de dedicación completa y su ingreso depende íntegramente del resultado del emprendimiento, condición que refuerza el interés por su fortalecimiento.

El segundo grupo se compone de propietarios de tiendas de barrio, administradores de minimarkets, responsables de compras de restaurantes pequeños y encargados de comedores populares ubicados en el sur del Distrito Metropolitano de Quito. Se trata mayoritariamente de unidades familiares con capital de trabajo limitado, alta sensibilidad al precio y necesidad de abastecimiento frecuente por su reducida capacidad de almacenamiento.

Un tercer grupo, de menor volumen pero de margen unitario superior, corresponde al consumidor final que acude directamente al local. Su perfil comprende jefes y jefas de hogar residentes en las parroquias circundantes, con compras de frecuencia semanal y decisión de compra fuertemente influida por la frescura visible del producto.

Tabla 9. Perfil de los beneficiarios de la propuesta

Categoría	Características	Beneficio esperado
-----------	-----------------	--------------------

Equipo interno	5 personas permanentes, edades de 22 a 58 años, instrucción de bachillerato, dedicación completa	Claridad de funciones, estabilidad laboral y mejora de ingresos
Tiendas de barrio y minimarkets	Unidades familiares, compra 2 a 3 veces por semana, alta sensibilidad al precio	Cumplimiento de entrega, precios estables y calidad consistente
Restaurantes y comedores populares	Establecimientos pequeños, entrega diaria o interdiaria, exigencia de calidad uniforme	Confiabilidad de abastecimiento y reducción de compras de emergencia
Consumidor final	Jefes de hogar del sector, compra semanal, decisión basada en frescura	Producto fresco a precio competitivo sin intermediación adicional
Productores proveedores	Pequeños productores de Cotopaxi, Tungurahua y parroquias rurales del DMQ	Demanda programada y pago oportuno

Elaboración Propia

2.1.2. 2.1.2 Tipo de Mercado

El mercado en el que opera AGROCOMERCIO ANDINO corresponde a una estructura de competencia monopolística con rasgos de competencia perfecta. Existe un número elevado de oferentes, el producto presenta escasa diferenciación objetiva y las barreras de entrada son prácticamente inexistentes. Porter (2015) señala que en estructuras de esta naturaleza la rentabilidad tiende a comprimirse hacia el mínimo aceptable, salvo que algún participante logre construir una diferenciación sostenible.

Desde la perspectiva del destino del producto, se trata de un mercado mixto que combina operaciones de negocio a negocio con operaciones de negocio a consumidor. La primera modalidad concentra el mayor volumen y opera bajo lógica de reposición programada, mientras la segunda aporta márgenes superiores con volúmenes menores y demanda menos predecible.

En cuanto a su extensión geográfica, el mercado es local y se circunscribe a las administraciones zonales del sur y centro-sur del Distrito Metropolitano de Quito. Esta delimitación responde a la perecibilidad del producto y a los costos de transporte, factores que hacen inviable la atención de zonas distantes con la estructura logística actual.

Tabla 10. Caracterización del tipo de mercado

Criterio	Clasificación	Descripción
Estructura competitiva	Competencia monopolística	Numerosos oferentes, producto poco diferenciado, libre entrada y salida
Destino del producto	Mixto B2B y B2C	Predominio de venta a negocios con complemento de venta directa a consumidor
Extensión geográfica	Local	Administraciones zonales del sur y centro-sur del DMQ
Naturaleza del producto	Bienes de consumo perecibles	Rotación diaria, sin posibilidad de almacenamiento prolongado
Frecuencia de compra	Alta	De diaria a semanal según segmento atendido
Elasticidad precio	Elevada	Cambio de proveedor sin costo ante variaciones de precio

Elaboración Propia

2.1.3. Segmentos de Mercado

La segmentación del mercado atendido permite diseñar propuestas diferenciadas de producto, precio y servicio para cada grupo, en lugar de aplicar un tratamiento uniforme que desaprovecha las particularidades de cada perfil. Kotler y Keller (2016) sostienen que la segmentación efectiva requiere que los segmentos identificados sean medibles, sustanciales, accesibles y accionables.

Tabla 11. Segmentación del mercado de AGROCOMERCIO ANDINO

Segmento	Participación estimada en ventas	Frecuencia de compra	Ticket promedio	Criterio de decisión dominante
Tiendas de barrio y minimarkets	48%	2 a 3 veces por semana	USD 85	Precio y crédito
Restaurantes y comedores populares	27%	Diaria o interdiaria	USD 62	Calidad uniforme y puntualidad
Consumidor final en local	18%	Semanal	USD 14	Frescura visible
Comerciantes minoristas de feria	7%	Semanal	USD 110	Precio por volumen

Elaboración Propia

El segmento de tiendas de barrio constituye el núcleo del negocio por volumen, aunque es también el más sensible al precio y el que demanda condiciones de crédito. El segmento de restaurantes ofrece mayor estabilidad de demanda y menor presión de precio, a cambio de exigencias más estrictas de consistencia en la calidad y en los horarios de entrega. El consumidor final aporta el mejor margen unitario pero su volumen es limitado. El segmento de comerciantes de feria opera con compras concentradas y alta negociación de precio por volumen.

2.1.4. Comportamiento y Hábitos de Consumo

El comportamiento de compra en el mercado agrícola urbano está determinado por la perecibilidad del producto y por la estructura de los horarios de abastecimiento. Los clientes institucionales realizan sus pedidos en horas de la tarde para recibir en la madrugada o primeras horas de la mañana siguiente, ciclo que condiciona toda la operación logística de la unidad.

La decisión de compra en el segmento de tiendas se apoya principalmente en tres factores: el precio unitario, la disponibilidad del producto solicitado y las condiciones de plazo para el pago. Stanton, Etzel y Walker (2017) señalan que en las compras de reposición el factor de conveniencia supera con frecuencia al de precio, siempre que la diferencia de precio se mantenga dentro de un rango tolerable.

En el segmento de restaurantes predomina la búsqueda de consistencia. La variabilidad en el calibre, el estado de madurez o la limpieza del producto genera retrabajos en cocina y afecta el rendimiento de las porciones, lo que convierte a la uniformidad en un atributo valorado por encima de un diferencial marginal de precio.

El consumidor final orienta su decisión por indicadores visuales de frescura, tales como el color, la firmeza y la ausencia de deterioro. Su compra es planificada de manera semanal pero admite adiciones impulsivas cuando percibe una oportunidad de precio o encuentra producto de temporada.

Tabla 12. Hábitos de compra por segmento

Segmento	Momento de pedido	Momento de recepción	Modalidad de pago	Factor decisivo
Tiendas de barrio	Tarde del día previo	Madrugada o primera hora	Crédito de 8 a 15 días	Precio y plazo
Restaurantes	Noche del día previo	Antes de las 07:00	Contado o crédito de 7 días	Uniformidad y puntualidad
Consumidor final	Sin pedido previo	Compra presencial	Contado	Frescura visible
Comerciantes de feria	Dos días antes	Madrugada del día de feria	Contado	Precio por volumen

Elaboración Propia

2.1.5. Instrumentos de Investigación

Para el levantamiento de información primaria se aplicaron tres instrumentos complementarios que permitieron abordar el objeto de estudio desde perspectivas cuantitativas y cualitativas. La encuesta se dirigió a comercializadores y clientes vinculados al circuito de distribución agrícola del sur de Quito. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a informantes clave con experiencia directa en la cadena. El grupo focal reunió a participantes de distintos eslabones para explorar percepciones colectivas sobre la gestión administrativa del sector.

2.1.5.1. Encuesta

La encuesta se aplicó a cien personas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, en los puntos de comercialización agrícola del sur del Distrito Metropolitano de Quito. El instrumento constó de diez preguntas cerradas de opción múltiple. Los resultados se presentan a continuación.

Pregunta 1. ¿Lleva usted registros escritos de los ingresos y egresos de su negocio?

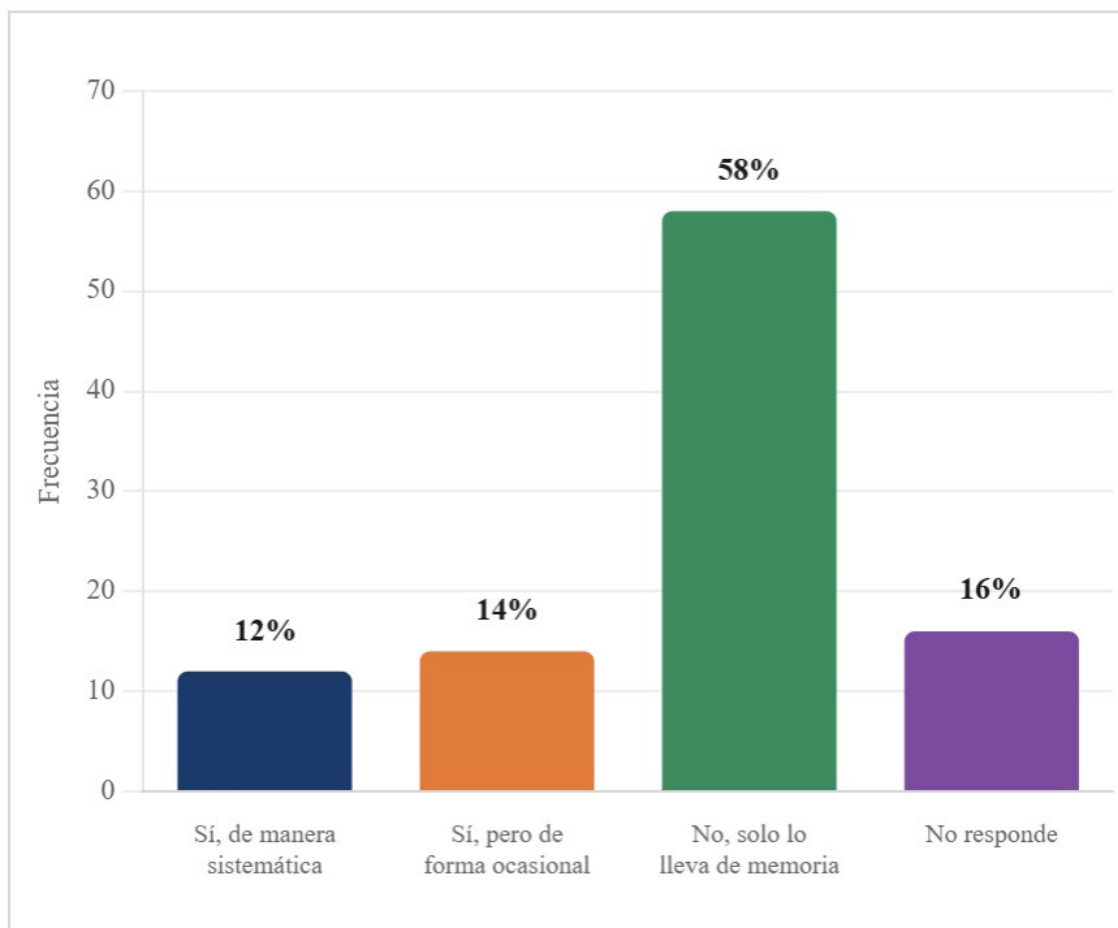
Tabla 13. Pregunta 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, de manera sistemática	12	12%
Sí, pero de forma ocasional	14	14%
No, solo lo lleva de memoria	58	58%

No responde	16	16%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 74% de los encuestados no mantiene registros contables formales de sus operaciones, sumando quienes declaran llevarlos únicamente de memoria y quienes prefieren no responder. Apenas el 12% afirma registrar sus movimientos de manera sistemática. Este dato confirma que la informalidad administrativa constituye la condición predominante del sector y sustenta la pertinencia de la propuesta.

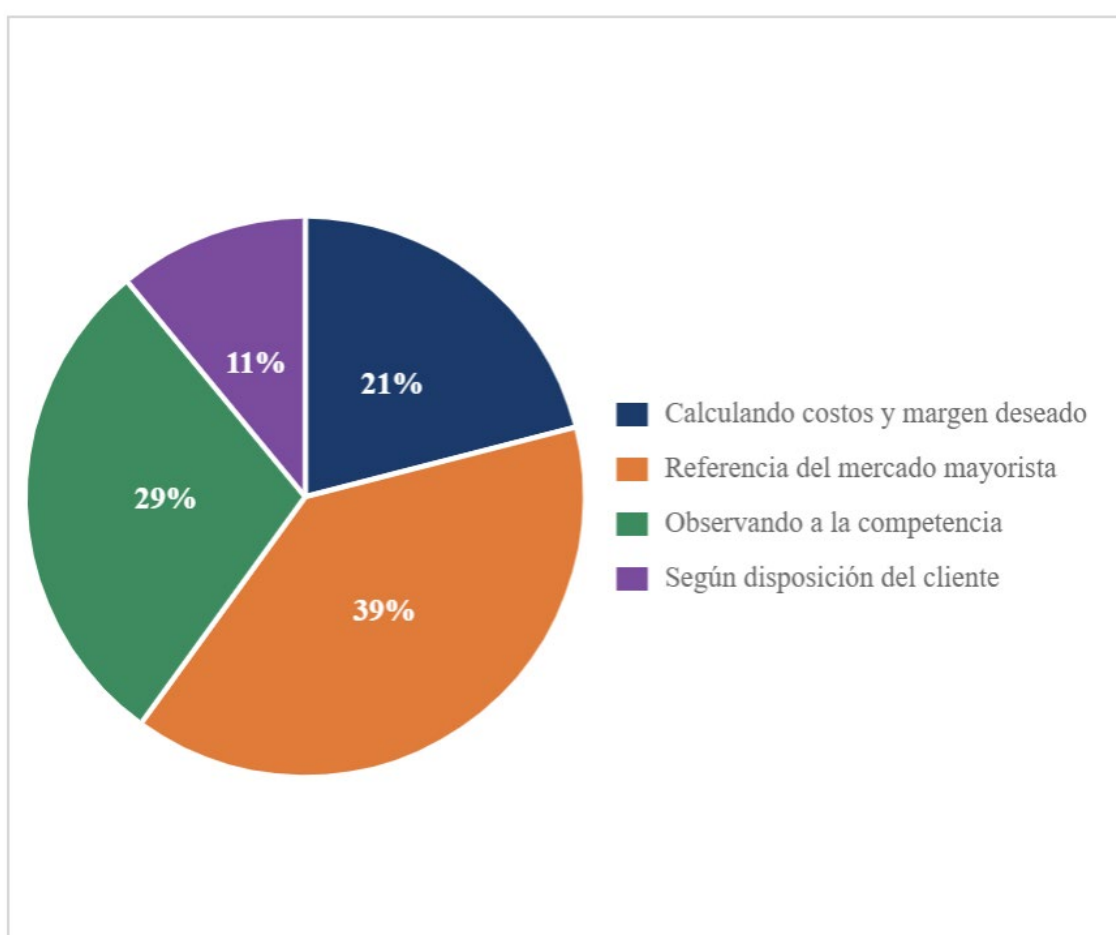
Pregunta 2. ¿Cómo determina el precio de venta de sus productos?

Tabla 14. Pregunta 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calculando costos y margen deseado	21	21%
Tomando como referencia el precio del mercado mayorista	39	39%
Observando lo que cobra la competencia	29	29%
Según la disposición del cliente en el momento	11	11%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 68% fija sus precios sin calcular previamente los costos reales, tomando como referencia el mercado mayorista o el comportamiento de la competencia. Solo el 21% aplica un criterio técnico basado en costos y margen. Esta práctica expone al comercializador a operar por debajo del punto de equilibrio sin advertirlo, tal como

señalan Horngren, Datar y Rajan (2018) respecto de las decisiones de precio sin información de costos.

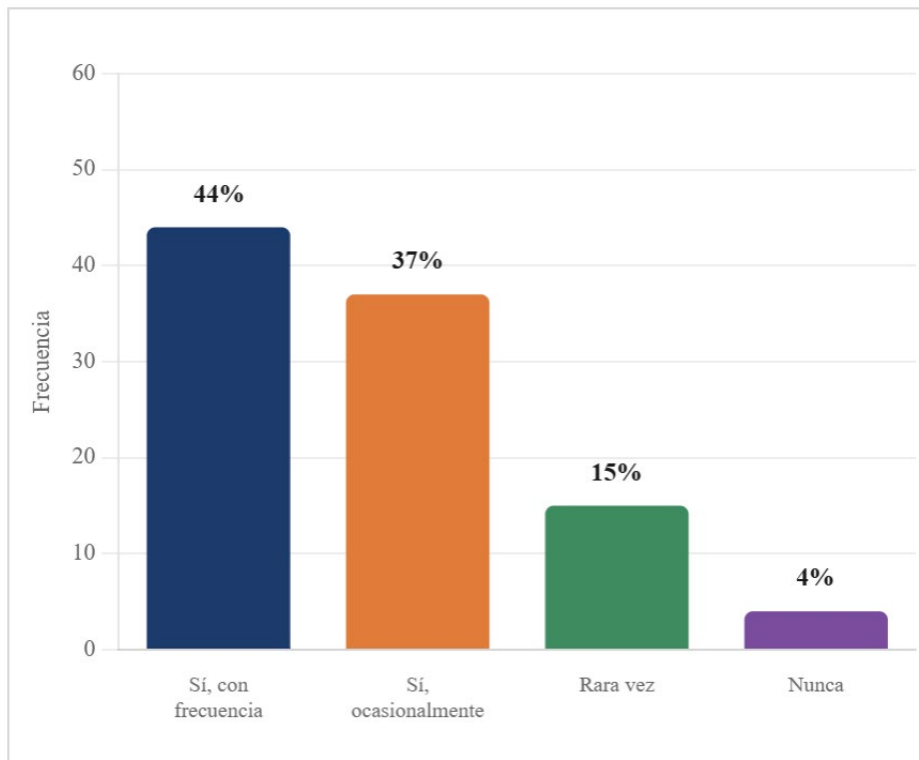
Pregunta 3. ¿Ha registrado pérdidas por producto no vendido o deteriorado en los últimos seis meses?

Tabla 15. Pregunta 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con frecuencia	44	44%
Sí, ocasionalmente	37	37%
Rara vez	15	15%
Nunca	4	4%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 81% de los encuestados reconoce haber sufrido pérdidas por mercadería no vendida o deteriorada, y de ellos el 44% las experimenta con frecuencia.

Estas pérdidas rara vez se cuantifican, por lo que su impacto sobre la rentabilidad permanece invisible en la percepción del comerciante. La FAO (2022) atribuye buena parte de las pérdidas poscosecha a deficiencias de gestión antes que a limitaciones tecnológicas.

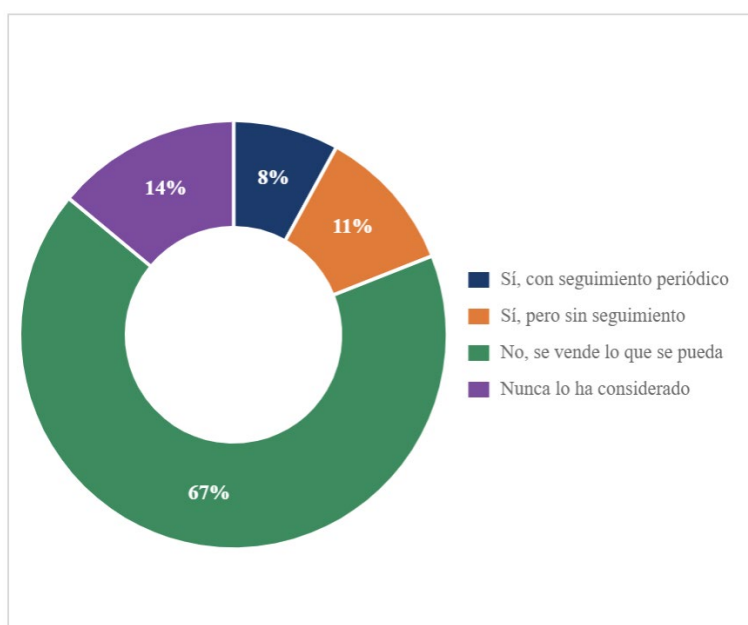
Pregunta 4. ¿Establece metas de venta mensuales para su negocio?

Tabla 16. Pregunta 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con seguimiento periódico	8	8%
Sí, pero sin seguimiento	11	11%
No, se vende lo que se pueda	67	67%
Nunca lo ha considerado	14	14%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Apenas el 19% establece metas de venta, y solo el 8% realiza seguimiento sobre ellas. La ausencia de planificación comercial deja al negocio sin referencia para evaluar su desempeño y sin capacidad de anticipar necesidades de

abastecimiento. Robbins y Coulter (2018) advierten que sin objetivos definidos las decisiones organizacionales responden únicamente a las presiones inmediatas.

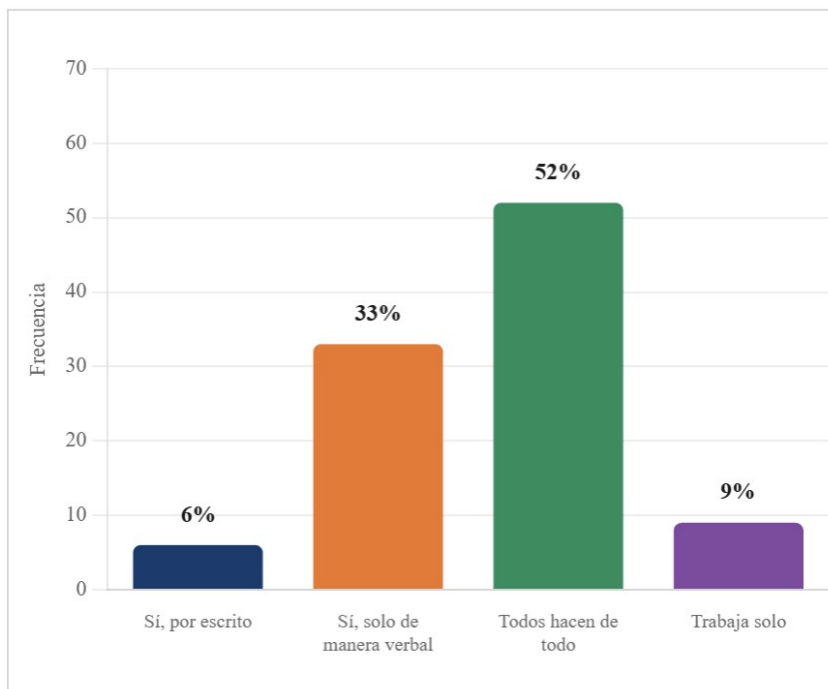
Pregunta 5. ¿Las funciones de cada persona en su negocio están claramente definidas?

Tabla 17. Pregunta 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, cada quien conoce su función por escrito	6	6%
Sí, pero solo de manera verbal	33	33%
Todos hacen de todo	52	52%
Trabaja solo	9	9%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 52% declara que en su negocio todos ejecutan todas las tareas sin asignación específica, y únicamente el 6% cuenta con funciones documentadas. Esta

indefinición genera duplicación de esfuerzos y vacíos de responsabilidad, particularmente en tareas de control que nadie asume como propias.

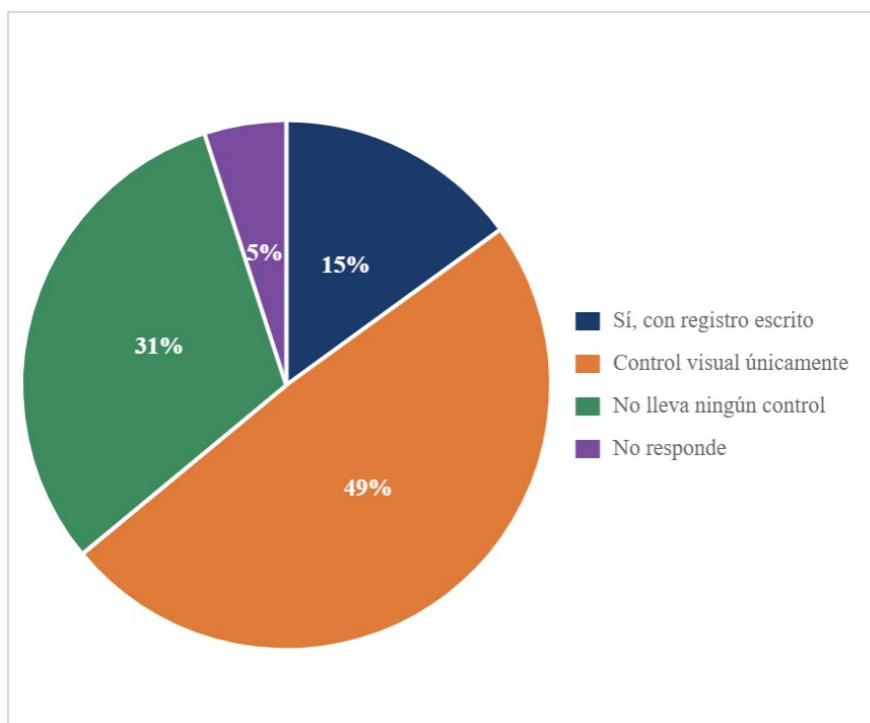
Pregunta 6. ¿Lleva control del inventario de productos que ingresan y salen?

Tabla 18. Pregunta 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con registro escrito	15	15%
Control visual únicamente	49	49%
No lleva ningún control	31	31%
No responde	5	5%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 80% de los encuestados no mantiene registro escrito de inventarios, apoyándose únicamente en la observación directa o prescindiendo de todo

control. En productos perecibles esta carencia impide aplicar criterios de rotación y explica la magnitud de las mermas reportadas en la pregunta anterior.

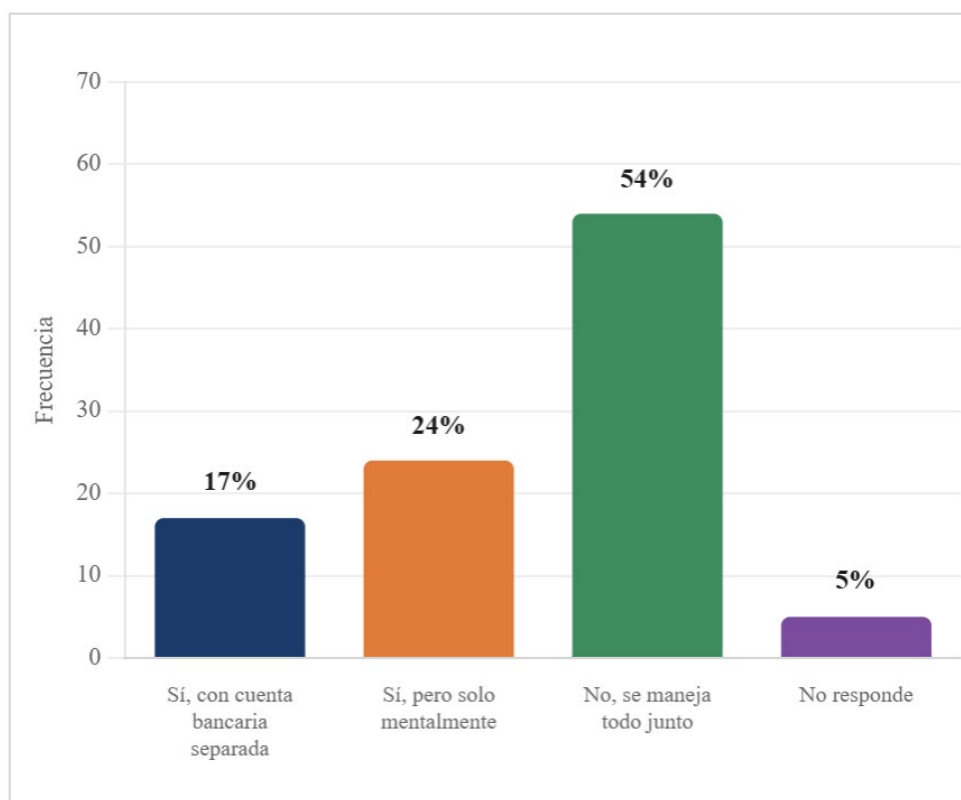
Pregunta 7. ¿Separa los recursos del negocio de los gastos de su hogar?

Tabla 19. Pregunta 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, mediante cuenta bancaria separada	17	17%
Sí, pero solo mentalmente	24	24%
No, se maneja todo junto	54	54%
No responde	5	5%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 54% no separa las finanzas del negocio de las del hogar, lo que impide determinar la rentabilidad real de la actividad comercial. Esta mezcla

distorsiona la percepción del resultado económico y compromete la capacidad de reinversión, situación característica de los emprendimientos familiares descritos por Ramírez, Ramírez y Calderón (2017).

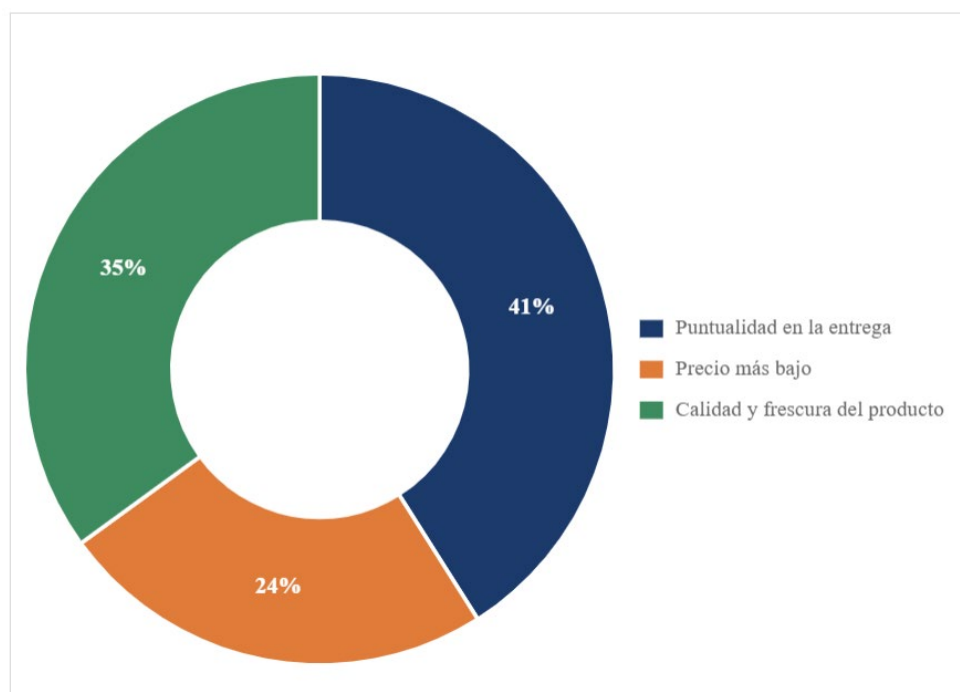
Pregunta 8. ¿Qué aspecto valora más al elegir un proveedor de productos agrícolas?

Tabla 20. Pregunta 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad en la entrega	41	41%
Precio más bajo	24	24%
Calidad y frescura del producto	35	35%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 76% de los encuestados prioriza la puntualidad de entrega o la calidad del producto por encima del precio más bajo. Este hallazgo resulta estratégicamente relevante, ya que sugiere que la diferenciación por confiabilidad

operativa constituye una vía viable para escapar de la competencia exclusiva por precio señalada por Porter (2015).

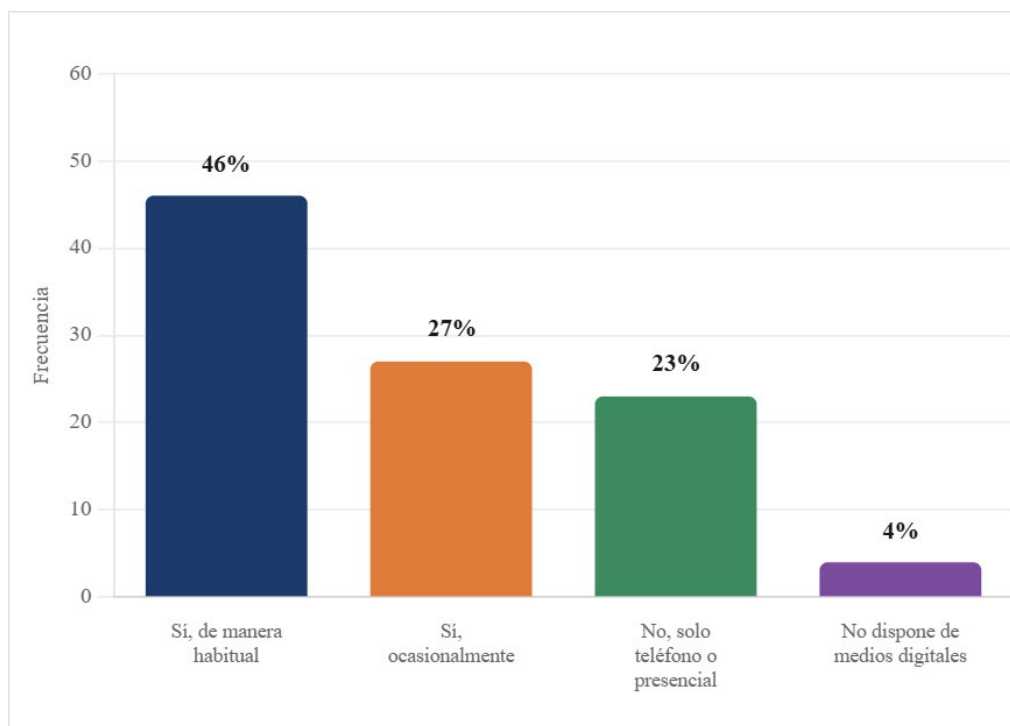
Pregunta 9. ¿Utiliza aplicaciones de mensajería o medios digitales para gestionar sus pedidos?

Tabla 21. Pregunta 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, de manera habitual	46	46%
Sí, ocasionalmente	27	27%
No, solo por teléfono o presencial	23	23%
No dispone de medios digitales	4	4%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 73% ya utiliza medios digitales para la gestión de pedidos, lo que revela una infraestructura de comunicación disponible y subutilizada. La CEPAL

(2021) destaca que los canales digitales han demostrado capacidad para acortar cadenas de comercialización cuando se integran a una gestión administrativa ordenada.

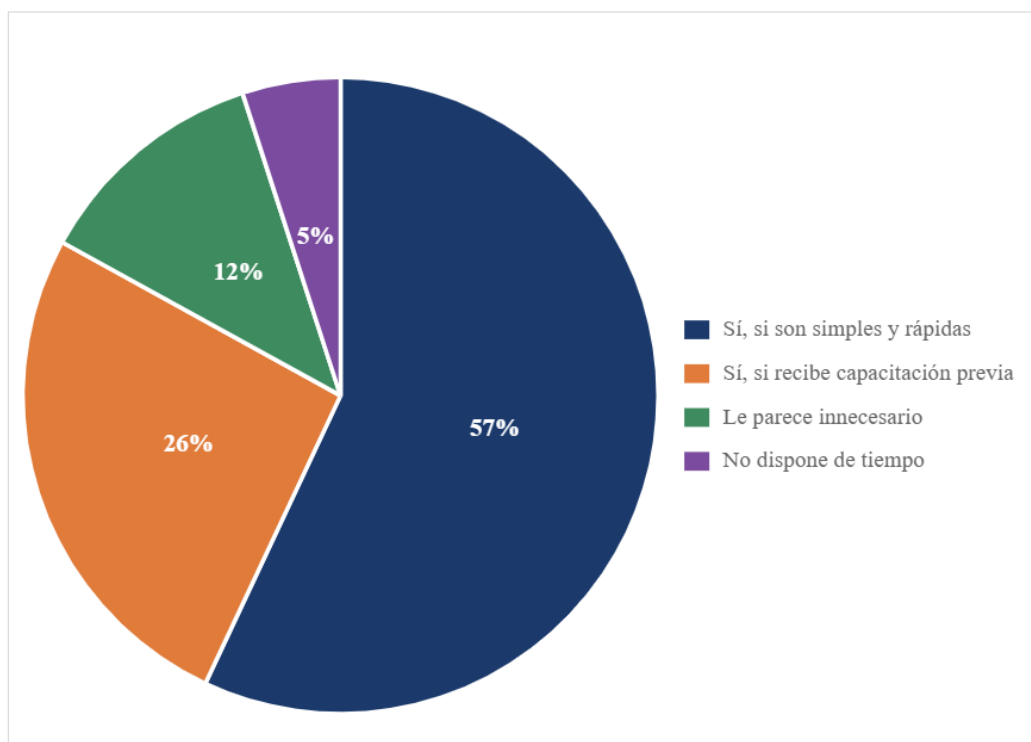
Pregunta 10. ¿Estaría dispuesto a implementar herramientas sencillas de registro y control administrativo?

Tabla 22. Pregunta 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, si son simples y no toman mucho tiempo	57	57%
Sí, si recibe capacitación previa	26	26%
Le parece innecesario	12	12%
No dispone de tiempo	5	5%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 83% manifiesta disposición favorable hacia la implementación de herramientas administrativas, condicionada a su simplicidad y a la

existencia de acompañamiento. Este resultado confirma que la resistencia no proviene de los usuarios sino de la desproporción entre las herramientas convencionales y las condiciones reales del sector.

2.1.5.2. Entrevistas

Se aplicaron tres entrevistas semiestructuradas de cinco preguntas cada una, dirigidas a informantes clave seleccionados por su trayectoria y su posición en la cadena de comercialización agrícola del Distrito Metropolitano de Quito. Por razones de confidencialidad, los entrevistados se identifican por su rol y no por su nombre.

Tabla 23. Entrevista 1. Comercializador mayorista con quince años de experiencia

Pregunta	Respuesta
¿Cuál considera el principal problema administrativo del sector?	Que nadie sabe realmente cuánto gana. Se mueve mucho dinero pero al final del mes no queda claro qué quedó y qué se perdió. Falta orden en los números.
¿Cómo afecta la volatilidad de precios a su operación?	Es lo más difícil de manejar. Un producto que hoy compra a un precio, mañana vale la mitad. Sin registros no puede saber si vendió con ganancia o solo recuperó.
¿Qué papel juegan los intermediarios en la cadena?	Cumplen una función porque adelantan plata al productor y juntan volumen. El problema es que manejan la información y eso les da ventaja para poner el precio.
¿Ha intentado implementar algún sistema de control?	Se intentó con cuadernos pero se abandonó por falta de tiempo. En la madrugada nadie se pone a escribir. Tendría que ser algo muy rápido de llenar.
¿Qué recomendaría a quien inicia en este negocio?	Que separe la plata del negocio de la de la casa desde el primer día y que anote todo lo que se pierde. Eso solo ya cambia el panorama.

Elaboración Propia

Tabla 24. Entrevista 2. Propietaria de tienda de barrio del sur de Quito

Pregunta	Respuesta
¿Qué valora al elegir a su proveedor de productos frescos?	Que llegue a la hora. Si el producto no está a las seis de la mañana el cliente se va a otro lado y ya no vuelve ese día.

¿Ha tenido problemas con la calidad del producto recibido?	Sí, sobre todo cuando mandan lo que sobró del día anterior. Uno se da cuenta y pierde confianza. Prefiere pagar un poco más pero recibir bien.
¿Cómo maneja el pago a sus proveedores?	A crédito de una semana o quince días. Sin eso no se podría trabajar porque el capital es corto.
¿Utiliza medios digitales para hacer sus pedidos?	Sí, por mensajería. Es más rápido y queda constancia de lo que se pidió. Antes por teléfono había confusiones.
¿Qué mejoraría del servicio que recibe actualmente?	Que informen con anticipación cuando no van a tener un producto. Uno se entera cuando ya no llegó y no alcanza a conseguir en otro lado.

Elaboración Propia

Tabla 25. Entrevista 3. Técnico vinculado al sector agrícola

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es la debilidad principal de los comercializadores pequeños?	La falta de herramientas de gestión adaptadas a su realidad. Se les ofrecen sistemas diseñados para empresas medianas que ellos no pueden aplicar.
¿Qué impacto tienen las pérdidas poscosecha en el sector?	Es un porcentaje alto que se pierde entre la finca y el consumidor. Mucho de eso es por mal manejo, no por falta de tecnología.
¿Existen programas de apoyo disponibles?	Hay programas pero la difusión es débil y los requisitos suelen exigir formalización que estos negocios no tienen.
¿Qué opina de los circuitos cortos de comercialización?	Funcionan bien donde hay capacidad organizativa. Sin administración ordenada la experiencia dura poco y se abandona.
¿Por dónde debería empezar una intervención en este sector?	Por lo básico: registro de compras, ventas y mermas. Con eso ya se puede tomar decisiones. Lo demás viene después.

Elaboración Propia

2.1.5.3. Focus Group

El grupo focal se desarrolló con diez participantes seleccionados por su representatividad respecto de los distintos eslabones del circuito de comercialización agrícola. La sesión tuvo una duración aproximada de noventa minutos y abordó diez preguntas orientadas a explorar percepciones sobre la gestión administrativa, las dificultades operativas y la disposición a incorporar herramientas de control.

Tabla 26. Perfil de los participantes del focus group

Participante	Rol en la cadena	Años de experiencia	Nivel de instrucción
P1	Comercializador mayorista	15	Bachillerato
P2	Distribuidor zonal	8	Bachillerato incompleto
P3	Propietaria de tienda de barrio	12	Bachillerato
P4	Encargado de compras de restaurante	6	Tecnología
P5	Productor de Cotopaxi	20	Educación básica
P6	Comerciante de feria	10	Bachillerato incompleto
P7	Transportista de carga agrícola	7	Bachillerato
P8	Propietario de minimarket	9	Tercer nivel
P9	Vendedora de puesto de mercado	18	Educación básica
P10	Administradora de comedor popular	5	Bachillerato

Elaboración Propia

Tabla 27. Resultados del focus group

Pregunta	Consenso del grupo
¿Cómo describirían la organización administrativa de sus negocios?	Coincidencia mayoritaria en que la organización es empírica y se sostiene en la experiencia personal antes que en procedimientos definidos.
¿Cuál es la mayor dificultad operativa que enfrentan?	La sincronización entre lo que se compra y lo que efectivamente se vende, con consecuencias directas sobre las pérdidas de producto.
¿Cómo determinan si un mes fue rentable?	La mayoría reconoce hacerlo por percepción del efectivo disponible al cierre, sin cálculo formal de resultados.
¿Qué opinan sobre el papel de los intermediarios?	Reconocimiento de su función económica junto con crítica a la asimetría de información que les otorga ventaja en la fijación de precios.

¿Han recibido capacitación en gestión administrativa?	Solo dos participantes reportan haber accedido a capacitación, ambos por iniciativa propia y no por programas dirigidos al sector.
¿Qué herramientas utilizan actualmente para registrar información?	Predominio del cuaderno manual y de la memoria; uso incipiente de aplicaciones de mensajería para pedidos.
¿Cuánto tiempo diario podrían dedicar a tareas de registro?	El grupo converge en un máximo de quince a veinte minutos diarios, preferentemente al cierre de la jornada.
¿Qué información consideran más útil de registrar?	Compras, ventas del día y producto perdido, en ese orden de prioridad.
¿Estarían dispuestos a asociarse para comprar o vender en conjunto?	Interés mayoritario condicionado a que existan reglas claras y confianza entre los participantes.
¿Qué esperarían de un modelo de gestión diseñado para el sector?	Simplicidad, aplicabilidad inmediata y acompañamiento durante las primeras semanas de implementación.

Elaboración Propia

Interpretación general del focus group: La sesión evidenció una autopercepción crítica respecto de la informalidad administrativa, acompañada de una disposición favorable al cambio siempre que las herramientas propuestas resulten proporcionales al tiempo y a las competencias disponibles. El límite de quince a veinte minutos diarios expresado por el grupo constituye una restricción de diseño que la propuesta debe respetar. Asimismo, la priorización de compras, ventas y mermas como información esencial coincide con la recomendación técnica recogida en la tercera entrevista.

2.1.5.4 Análisis de Resultados

La triangulación de los tres instrumentos aplicados permite establecer conclusiones consistentes sobre el estado de la gestión administrativa en el sector estudiado.

En primer lugar, existe una brecha generalizada en el registro de información. La encuesta reporta que el 74% no lleva registros contables y el 80% carece de control escrito de inventarios; las entrevistas confirman que los intentos previos de registro fracasaron por falta de tiempo; y el focus group establece un límite realista de veinte minutos diarios para estas tareas. La conclusión es que el problema no radica en la voluntad sino en el diseño de las herramientas.

En segundo lugar, la fijación de precios opera desconectada de los costos reales. El 68% de encuestados toma referencias externas en lugar de calcular su estructura de costos, práctica que la primera entrevista describe como la causa de que nadie sepa realmente cuánto gana. Esta situación se agrava por la ausencia de registro de mermas, que produce una sobreestimación sistemática del margen.

En tercer lugar, se identifica una oportunidad de diferenciación no explotada. El 76% de los encuestados prioriza puntualidad y calidad sobre precio, dato coincidente con la segunda entrevista, donde la puntualidad aparece como el atributo decisivo de la relación comercial. La competencia por precio que domina el sector no responde, por tanto, a las preferencias declaradas del mercado.

En cuarto lugar, la infraestructura digital ya está disponible pero subutilizada. El 73% emplea medios digitales para pedidos, lo que reduce las barreras de adopción de un sistema de gestión apoyado en estas herramientas.

Finalmente, la disposición al cambio es alta. El 83% manifiesta apertura a implementar herramientas administrativas bajo condiciones de simplicidad y acompañamiento, lo que valida la viabilidad de la propuesta desarrollada en los capítulos siguientes.

2.2. Análisis de la Oferta

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal del presente estudio corresponde a AGROCOMERCIO ANDINO, unidad de comercialización agrícola que opera en el segmento de distribución zonal dentro del sur del Distrito Metropolitano de Quito. Su posición en la cadena se ubica entre el acopio directo con productores y la venta minorista, función que le permite capturar valor por consolidación de volumen y por servicio de entrega, sin alcanzar la escala de los operadores mayoristas.

La capacidad instalada actual permite movilizar un volumen promedio cercano a las siete toneladas semanales distribuidas entre treinta y cinco líneas de producto, con picos que superan las nueve toneladas durante los días previos a los fines de semana. La infraestructura disponible comprende un local de aproximadamente ciento veinte metros

cuadrados que combina bodega y punto de despacho, un vehículo de carga liviana propio y equipamiento básico de pesaje y estibaje.

La propuesta de valor que sostiene actualmente el emprendimiento descansa en tres elementos: la relación directa con productores que garantiza frescura, la flexibilidad para atender pedidos imprevistos y el cumplimiento de horarios de entrega en la madrugada. Estos atributos coinciden con los factores de decisión priorizados por el mercado según los resultados presentados en el apartado anterior, lo que confirma la pertinencia de la orientación estratégica seleccionada.

Frente a la competencia directa, la unidad presenta ventajas en cercanía territorial y conocimiento del cliente, y desventajas en capacidad de almacenamiento refrigerado, poder de compra por volumen y disponibilidad de capital de trabajo. Porter (2015) señala que la posición competitiva sostenible surge de la combinación entre las actividades que la organización ejecuta de manera distintiva y aquellas que decide no ejecutar.

Tabla 28. Perfil operativo del actor principal

Aspecto	Situación actual
Antigüedad en el mercado	7 años de operación continua
Ubicación	Administración zonal Quitumbe, sur del DMQ
Área de operación	Local de 120 m ² con función de bodega y despacho
Volumen semanal promedio	7 toneladas, con picos de 9 toneladas
Líneas de producto	35 ítems entre hortalizas, tubérculos, legumbres y frutas
Personal	5 permanentes y apoyo eventual por jornada
Capacidad logística	1 vehículo de carga liviana propio
Cobertura geográfica	Administraciones zonales sur y centro-sur del DMQ
Clientes activos	Aproximadamente 60 clientes recurrentes
Horario operativo	03:00 a 15:00 de lunes a sábado

Elaboración Propia

Tabla 29. Comparación con la competencia directa

Factor	AGROCOMERCIO ANDINO	Distribuidores zonales similares	Puestos consolidados de
--------	------------------------	-------------------------------------	----------------------------

			mercado mayorista
Poder de compra por volumen	Bajo	Bajo	Alto
Cercanía al cliente del sur	Alta	Alta	Baja
Cumplimiento de horarios	Alto	Variable	Bajo
Capacidad de almacenamiento	Limitada	Limitada	Amplia
Variedad de líneas	Media	Media	Alta
Condiciones de crédito	Flexible	Flexible	RestRICTIVA
Gestión administrativa	Empírica	Empírica	Parcialmente formalizada
Capital de trabajo	Reducido	Reducido	Amplio

Elaboración Propia

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas

La caracterización del mercado atendido requiere combinar variables demográficas, que describen atributos objetivos de los clientes, con variables psicográficas, que explican sus motivaciones y criterios de decisión. Kotler y Keller (2016) sostienen que la segmentación basada exclusivamente en variables demográficas resulta insuficiente cuando el comportamiento de compra responde a factores actitudinales.

Tabla 30. Variables demográficas del mercado atendido

Variable	Descripción
Ubicación geográfica	Administraciones zonales Quitumbe, Eloy Alfaro y Manuela Sáenz del DMQ
Tipo de cliente institucional	Tiendas de barrio, minimarkets, restaurantes pequeños y comedores populares
Tamaño del establecimiento	De 1 a 4 personas ocupadas por unidad
Antigüedad del negocio cliente	Predominio de establecimientos con más de 3 años de operación
Edad del decisor de compra	Entre 28 y 60 años

Nivel de instrucción del decisor	Bachillerato completo o incompleto en la mayoría de casos
Nivel socioeconómico del consumidor final	Medio y medio bajo
Composición del hogar del consumidor	De 3 a 5 integrantes

Elaboración Propia

Tabla 31. Variables psicográficas del mercado atendido

Variable	Descripción
Estilo de gestión del cliente institucional	Operación empírica basada en experiencia acumulada; resistencia a procedimientos complejos
Actitud frente al riesgo	Aversión al desabastecimiento por encima de la búsqueda de ahorro marginal
Criterio de lealtad	Vínculo sostenido en confianza personal y cumplimiento, más que en contratos
Sensibilidad al precio	Alta, aunque subordinada a la confiabilidad de la entrega
Valoración del origen del producto	Preferencia declarada por producto de procedencia nacional y local
Motivación de compra del consumidor final	Frescura percibida y precio justo respecto del supermercado
Disposición tecnológica	Uso extendido de mensajería instantánea; baja adopción de sistemas de registro
Percepción del intermediario	Reconocimiento de su función junto con desconfianza sobre los márgenes que captura

Elaboración Propia

2.3. Plan de Acción

2.3.1. Producto o Servicio

La oferta de AGROCOMERCIO ANDINO se estructura en tres niveles que responden a las necesidades diferenciadas de los segmentos identificados. El nivel básico corresponde al producto agrícola fresco en su presentación estándar, destinado al abastecimiento regular de tiendas y consumidores finales. El nivel intermedio incorpora selección por calibre y estado de madurez, dirigido a restaurantes que requieren

uniformidad. El nivel superior comprende el servicio de abastecimiento programado con entrega en horario garantizado y reposición de producto no conforme.

La propuesta desarrollada en este trabajo introduce una línea de producto seleccionado que responde al hallazgo de que el 64% de los encuestados manifiesta disposición a pagar un diferencial por producto de calidad verificada. Esta línea opera bajo criterios explícitos de aceptación y permite capturar margen adicional sin incrementar de manera significativa los costos operativos.

Tabla 32. Estructura de la oferta de productos y servicios

Nivel	Descripción	Segmento destinatario	Diferencial de precio
Producto estándar	Hortalizas, tubérculos, legumbres y frutas en presentación convencional por saco, gaveta o unidad	Tiendas de barrio y consumidor final	Precio base
Producto seleccionado	Producto clasificado por calibre, uniformidad y estado de madurez, con verificación en recepción	Restaurantes y comedores populares	Entre 8% y 12% sobre precio base
Servicio de abastecimiento programado	Entrega en horario garantizado, aviso anticipado de faltantes y reposición de producto no conforme	Clientes institucionales recurrentes	Incluido en el precio del producto seleccionado
Venta por volumen	Despacho consolidado para comerciantes de feria con precio escalonado	Comerciantes minoristas de feria	Descuento del 5% al 8% según volumen

Elaboración Propia

Tabla 33. Principales líneas de producto por rotación

Línea de producto	Participación en volumen	Rotación	Merma histórica estimada
Papa (variedades chola, súper chola y única)	24%	Alta	4%
Cebolla paiteña y blanca	15%	Alta	5%
Tomate riñón	13%	Muy alta	11%

Zanahoria	9%	Media	6%
Brócoli y coliflor	8%	Alta	9%
Lechuga y hortalizas de hoja	7%	Muy alta	14%
Pimiento	6%	Media	8%
Arveja y fréjol tierno	6%	Media	7%
Frutas de temporada	8%	Variable	10%
Otros ítems	4%	Baja	6%

Elaboración Propia

2.3.2. Costos y Accesibilidad

La política de precios propuesta parte de un principio que actualmente no se aplica: ningún precio de venta puede fijarse por debajo del costo unitario real, entendido como el costo de adquisición más la porción proporcional de merma histórica más los costos de manipulación y entrega. Horngren, Datar y Rajan (2018) advierten que la omisión de las mermas en el cálculo del costo unitario genera una sobreestimación sistemática de la rentabilidad.

La accesibilidad se aborda mediante tres mecanismos. El primero es la política de crédito diferenciada según historial de pago del cliente. El segundo es el escalonamiento de precios por volumen, que permite al cliente pequeño acceder a mejores condiciones mediante la consolidación de pedidos. El tercero es la ampliación de las modalidades de pago, incorporando transferencia bancaria y pago móvil junto al efectivo predominante.

Tabla 34. Estructura del costo unitario propuesta

Componente	Descripción	Participación referencial
Costo de adquisición	Precio pagado al productor o al mercado mayorista	74%
Merma proyectada	Porcentaje histórico de pérdida por línea de producto	8%
Transporte y flete	Traslado desde zona de producción hasta bodega	6%
Manipulación y almacenamiento	Carga, descarga, clasificación y conservación	4%

Distribución	Entrega en ruta al cliente institucional	5%
Costos administrativos imputados	Porción de gastos fijos asignada por unidad	3%
Costo unitario total		100%

Elaboración Propia

Tabla 35. Política de precios y condiciones de acceso por segmento

Segmento	Criterio de precio	Condición de pago	Descuento aplicable
Tiendas de barrio	Costo unitario más margen del 18% al 22%	Crédito de 8 a 15 días según historial	3% por pago de contado
Restaurantes y comedores	Costo unitario más margen del 24% al 28% sobre línea seleccionada	Contado o crédito de 7 días	2% por pedido programado semanal
Consumidor final	Costo unitario más margen del 30% al 35%	Contado	Sin descuento
Comerciantes de feria	Costo unitario más margen del 12% al 15%	Contado	5% a 8% según volumen

Elaboración Propia

2.3.3 Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación propuesta parte de una constatación derivada del trabajo de campo: el 73% de los clientes ya utiliza medios digitales para gestionar pedidos, mientras que la unidad de estudio carece de toda estrategia formal de comunicación. Esta brecha representa una oportunidad de bajo costo y alto impacto.

La comunicación se orienta a tres objetivos concretos: sostener la relación con los clientes actuales mediante información oportuna sobre disponibilidad y precios, captar nuevos clientes institucionales en el radio de operación, y posicionar los atributos de frescura y puntualidad que el mercado declara valorar por encima del precio.

Tabla 36. Plan de comunicación y difusión

Canal	Acción	Frecuencia	Objetivo	Costo mensual estimado
Mensajería instantánea	Lista de difusión con disponibilidad y precios del día	Diaria	Retención de clientes actuales	USD 0
Catálogo digital	Documento con líneas de producto, presentaciones y condiciones	Actualización mensual	Captación de nuevos clientes	USD 25
Redes sociales	Publicación de producto de temporada y origen de proveedores	3 veces por semana	Posicionamiento de frescura y origen local	USD 40
Visita comercial directa	Recorrido de captación en tiendas del radio de operación	Semanal	Ampliación de cartera institucional	USD 60
Material impreso	Tarjetas y volantes con datos de contacto y horarios	Trimestral	Recordación en el punto de venta	USD 35
Programa de referidos	Descuento al cliente que refiere a un nuevo comprador	Permanente	Crecimiento por recomendación	USD 45
Total mensual				USD 205

Elaboración Propia

2.3.4 Distribución e Implementación

El sistema de distribución se organiza en dos canales complementarios. El canal directo comprende la venta en local al consumidor final y a los comerciantes que retiran su mercadería. El canal de entrega abarca las rutas de distribución hacia clientes institucionales, ejecutadas en horario de madrugada según el ciclo de abastecimiento del sector.

La propuesta introduce la programación formal de rutas, actualmente definidas de manera improvisada según el orden de llegada de los pedidos. La zonificación permite reducir kilometraje, mejorar la puntualidad de entrega y ampliar la capacidad de atención sin incrementar la flota.

Tabla 37. Canales de distribución propuestos

Canal	Descripción	Participación proyectada	Ventaja principal
Entrega en ruta institucional	Distribución en horario de madrugada a tiendas, restaurantes y comedores	68%	Cumplimiento de horario como factor diferenciador
Venta directa en local	Atención presencial a consumidor final y comerciantes que retiran	22%	Margen unitario superior
Pedido digital con entrega programada	Gestión por mensajería con entrega en franja horaria acordada	7%	Trazabilidad del pedido y reducción de errores
Feria itinerante	Participación en ferias municipales y de productores	3%	Posicionamiento de marca y contacto directo con consumidor

Elaboración Propia

Tabla 38. Programación de rutas de distribución

Ruta	Zona de cobertura	Día de atención	Horario de salida	Clientes estimados
Ruta 1	Quitumbe y Turubamba	Lunes, miércoles y viernes	04:00	18
Ruta 2	Chillogallo y La Ecuatoriana	Lunes, miércoles y viernes	04:30	15
Ruta 3	Solanda y La Argelia	Martes, jueves y sábado	04:00	16
Ruta 4	La Magdalena y Chimbacalle	Martes, jueves y sábado	04:30	11
Ruta especial	Restaurantes con entrega diaria	Lunes a sábado	05:30	9

Elaboración Propia

Tabla 39. Cronograma de implementación del plan de acción

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Responsable
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------------

Definición de estructura de costos por línea	X	X					Administrador
Implementación de formatos de registro		X	X				Apoyo administrativo
Capacitación del equipo en registro y control			X	X			Administrador
Zonificación y programación de rutas		X	X				Responsable de despacho
Lanzamiento de línea de producto seleccionado				X	X		Responsable de bodega
Activación de canales de comunicación digital			X	X	X		Atención y caja
Campaña de captación de clientes institucionales				X	X	X	Administrador
Evaluación de resultados del primer semestre						X	Administrador

Elaboración Propia

2.4. Posibilidades del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial

La ventaja diferencial de AGROCOMERCIO ANDINO se construye sobre la coincidencia entre sus fortalezas operativas y los atributos que el mercado declara priorizar. Los resultados de la encuesta establecen que el 76% de los clientes valora la puntualidad de entrega o la calidad del producto por encima del precio más bajo, dato coincidente con la evidencia recogida en las entrevistas.

Esta constatación reorienta la estrategia competitiva. En un sector donde la rivalidad se concentra en el precio, la construcción de una propuesta basada en confiabilidad operativa permite escapar de la dinámica de márgenes decrecientes descrita por Porter (2015). La ventaja no reside en un atributo único sino en la combinación consistente de tres elementos: relación directa con productores que sostiene la frescura, cumplimiento sistemático de horarios y comunicación anticipada ante faltantes.

La sostenibilidad de esta ventaja depende críticamente de la gestión administrativa. El cumplimiento de horarios exige programación de rutas; la frescura requiere control de rotación de inventario; la comunicación anticipada demanda registro de disponibilidad. Sin estos soportes administrativos, los atributos diferenciadores dependen del esfuerzo individual y resultan imposibles de sostener conforme crece el volumen.

Tabla 40. Componentes de la ventaja diferencial

Componente	Base que lo sostiene	Soporte administrativo requerido	Dificultad de imitación
Frescura verificable	Relación directa con productores de Cotopaxi y Tungurahua	Control de rotación y registro de fechas de recepción	Media
Puntualidad de entrega	Zonificación de rutas y salida programada en madrugada	Programación de rutas y control de cumplimiento	Media
Aviso anticipado de faltantes	Comunicación digital con el cliente	Registro de disponibilidad diaria	Baja
Uniformidad en línea seleccionada	Criterios explícitos de aceptación en recepción	Protocolo de inspección documentado	Alta
Flexibilidad ante pedidos imprevistos	Capacidad operativa y conocimiento del mercado mayorista	Control de inventario en tiempo real	Alta

Elaboración Propia

2.4.2. Análisis de Fuerzas del Entorno

Las fuerzas del entorno que inciden sobre la viabilidad de la propuesta se agrupan en impulsoras y restrictivas. Su identificación permite anticipar los factores que facilitarán o dificultarán la implementación del modelo.

Tabla 41. Fuerzas impulsoras y restrictivas del entorno

Tipo	Fuerza	Nivel de incidencia	Capacidad de gestión de la unidad

Impulsora	Crecimiento poblacional sostenido en el sur del DMQ	Alto	Nula, se aprovecha
Impulsora	Disposición del 83% de comercializadores a adoptar herramientas simples	Alto	Alta
Impulsora	Uso extendido de medios digitales por el 73% de clientes	Medio	Alta
Impulsora	Marco normativo de economía popular y solidaria	Medio	Media
Impulsora	Preferencia declarada por producto de origen local	Medio	Alta
Restictiva	Volatilidad mensual de precios agrícolas	Alto	Baja
Restictiva	Ausencia de barreras de entrada para nuevos competidores	Alto	Baja
Restictiva	Expansión de cadenas de supermercados hacia el sur	Medio	Baja
Restictiva	Limitación de capital de trabajo para ampliar operación	Alto	Media
Restictiva	Eventos climáticos que afectan zonas proveedoras	Medio	Nula

Elaboración Propia

2.4.3. Barreras de Entrada

El sector de comercialización agrícola se caracteriza por barreras de entrada notablemente bajas, condición que explica tanto la elevada rivalidad interna como la alta rotación de operadores. Porter (2015) señala que en industrias con barreras débiles la rentabilidad tiende a mantenerse comprimida porque cualquier margen atractivo convoca de inmediato a nuevos competidores.

Sin embargo, la ausencia de barreras estructurales no equivale a ausencia de barreras operativas. La construcción de relaciones de confianza con productores, el conocimiento acumulado sobre el comportamiento de precios y la consolidación de una cartera de clientes recurrentes constituyen activos intangibles que requieren tiempo y que no pueden adquirirse mediante inversión de capital.

Tabla 42. Análisis de barreras de entrada al sector

Barrera	Nivel	Descripción	Implicación para la unidad
Requerimiento de capital	Bajo	Se puede iniciar con capital de trabajo reducido y un vehículo	No protege frente a nuevos entrantes
Economías de escala	Bajo	Las ventajas por volumen aparecen recién en escala mayorista	Limita el beneficio del crecimiento gradual
Acceso a canales de distribución	Bajo	Los clientes no tienen costo de cambio de proveedor	Exige fidelización permanente
Regulación y permisos	Bajo	Requisitos administrativos de cumplimiento accesible	Su regularización es exigible y de bajo costo
Diferenciación de producto	Bajo	El producto fresco es homogéneo en su presentación estándar	Obliga a diferenciar por servicio, no por producto
Relaciones con productores	Alto	Requieren años de construcción y cumplimiento sostenido	Constituye la principal protección competitiva
Conocimiento del mercado	Alto	La lectura de precios y ciclos se adquiere con experiencia	Ventaja acumulada por siete años de operación
Cartera de clientes consolidada	Medio	Se construye con cumplimiento sostenido en el tiempo	Requiere protección mediante servicio diferenciado

Elaboración Propia

CAPÍTULO III

3.1. Procesos y Calidad

3.1.1. Flujo de Procesos

La operación de comercialización agrícola se estructura en una secuencia de procesos que van desde la planificación de la compra hasta la entrega al cliente y el cierre de la jornada. En la situación actual estos procesos se ejecutan de manera intuitiva, sin documentación ni puntos de control definidos, lo que genera variabilidad en los resultados y dificulta la identificación de las causas cuando aparecen problemas.

La propuesta formaliza siete procesos operativos y dos procesos de apoyo. Chase y Jacobs (2018) sostienen que la documentación de procesos no busca rigidizar la operación sino establecer un estándar contra el cual medir el desempeño y sobre el cual construir mejoras verificables. En productos perecibles esta estandarización resulta particularmente valiosa, dado que los errores no admiten corrección posterior.

Tabla 43. Mapa de procesos de AGROCOMERCIO ANDINO

Tipo	Proceso	Responsable	Frecuencia
Operativo	Planificación de compra	Administrador	Diaria
Operativo	Adquisición y acopio	Administrador	Diaria
Operativo	Recepción e inspección	Responsable de bodega	Diaria
Operativo	Clasificación y almacenamiento	Responsable de bodega	Diaria
Operativo	Preparación de pedidos	Responsable de bodega	Diaria
Operativo	Despacho y distribución	Personal de despacho	Diaria
Operativo	Venta en local	Atención y caja	Diaria
Apoyo	Registro administrativo y financiero	Apoyo administrativo	Diaria
Apoyo	Gestión de proveedores y clientes	Administrador	Semanal

Elaboración Propia

Tabla 44. Descripción del flujo operativo diario

N.º	Actividad	Horario	Responsable	Registro asociado
1	Consolidación de pedidos recibidos el día previo	21:00 a 22:00	Atención y caja	Hoja de pedidos
2	Definición de volúmenes y presupuesto de compra	22:00 a 22:30	Administrador	Orden de compra
3	Traslado al mercado mayorista o punto de acopio	03:00 a 03:30	Administrador	Registro de salida
4	Negociación y adquisición de producto	03:30 a 05:00	Administrador	Comprobante de compra
5	Traslado a bodega y descarga	05:00 a 05:30	Personal de despacho	Guía de ingreso
6	Inspección de calidad y verificación de cantidades	05:30 a 06:00	Responsable de bodega	Formato de recepción
7	Clasificación por línea y criterio de rotación	06:00 a 06:30	Responsable de bodega	Tarjeta de inventario
8	Preparación de pedidos por ruta	06:30 a 07:00	Responsable de bodega	Hoja de despacho
9	Carga de vehículo y salida a ruta	07:00 a 07:15	Personal de despacho	Hoja de ruta
10	Entrega al cliente y verificación de recepción	07:15 a 11:00	Personal de despacho	Comprobante de entrega
11	Atención de venta en local	07:00 a 15:00	Atención y caja	Registro de ventas
12	Registro de mermas del día	14:00 a 14:15	Responsable de bodega	Formato de mermas
13	Cierre de caja y cuadre diario	15:00 a 15:20	Apoyo administrativo	Reporte de cierre

Elaboración Propia

3.1.2. Control de Calidad

El control de calidad en la comercialización de productos frescos se concentra en dos momentos críticos: la recepción de la mercadería y la preparación del pedido. La inspección en recepción evita el ingreso de producto que no cumple estándares, mientras que la verificación en preparación previene reclamos y devoluciones del cliente.

La propuesta establece criterios explícitos de aceptación y rechazo, lo que sustituye el juicio individual variable por un estándar compartido. Esta formalización

resulta indispensable para sostener la uniformidad que el segmento de restaurantes prioriza según los resultados del estudio de mercado.

Tabla 45. Criterios de aceptación y rechazo por tipo de producto

Grupo de producto	Criterio de aceptación	Causal de rechazo
Tubérculos	Piel firme, ausencia de brotes, sin cortes profundos ni verdeo	Presencia de pudrición, brotación avanzada o verdeo superior al 10% del lote
Hortalizas de fruto	Color uniforme, firmeza al tacto, sin manchas ni golpes	Sobremaduración, magulladuras visibles o presencia de hongos
Hortalizas de hoja	Hoja turgente, color vivo, sin amarillamiento ni marchitez	Deshidratación, amarillamiento o daño mecánico en más del 15%
Hortalizas de raíz	Superficie limpia, sin bifurcaciones ni grietas	Rajaduras, presencia de raicillas o daño por insectos
Legumbres frescas	Vaina firme, grano desarrollado, color característico	Vaina seca, grano deshidratado o presencia de hongos
Frutas	Madurez comercial adecuada al plazo de venta, sin daño en cáscara	Sobremadurez, golpes profundos o inicio de fermentación

Elaboración Propia

Tabla 46. Puntos de control de calidad

Punto de control	Momento	Responsable	Método de verificación	Acción ante desviación
PC1. Inspección en origen	Durante la compra	Administrador	Revisión visual de muestra del lote	No adquirir el lote
PC2. Verificación en recepción	Al descargar en bodega	Responsable de bodega	Inspección por gaveta según criterios definidos	Registro de rechazo y reclamo al proveedor
PC3. Control de almacenamiento	Dos veces al día	Responsable de bodega	Revisión de estado y rotación por tarjeta	Retiro y registro como merma
PC4. Verificación en preparación	Al armar el pedido	Responsable de bodega	Confirmación contra hoja de despacho	Sustitución del producto no conforme

PC5. Confirmación en entrega	Al recibir el cliente	Personal de despacho	Firma en comprobante de entrega	Reposición en la siguiente ruta
PC6. Registro de reclamos	Posterior a la entrega	Atención y caja	Registro de incidencia por cliente	Análisis de causa y reposición

Elaboración Propia

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Ejecución

La capacidad operativa se define por la combinación de tres factores limitantes: el espacio disponible de bodega, la capacidad de transporte y la disponibilidad de horas-hombre en la franja crítica de la madrugada. La restricción efectiva la impone el factor de menor capacidad, que en el caso analizado corresponde al transporte.

Tabla 47. Capacidad operativa actual y proyectada

Factor	Capacidad actual	Capacidad proyectada con la propuesta	Restricción principal
Almacenamiento en bodega	9 toneladas simultáneas	11 toneladas con reorganización de espacio	Superficie disponible de 120 m ²
Transporte por viaje	1,8 toneladas	1,8 toneladas	Capacidad del vehículo liviano
Viajes diarios posibles	2	3 con zonificación de rutas	Franja horaria de entrega
Volumen semanal movilizado	7 toneladas	9,5 toneladas	Combinación de transporte y horario
Clientes atendidos por jornada	22	30 con rutas programadas	Tiempo de recorrido y descarga
Pedidos procesados por jornada	25	35 con registro sistematizado	Tiempo de preparación en bodega

Elaboración Propia

Tabla 48. Distribución de la jornada por área funcional

Área	Horas diarias	Personas asignadas	Horas-hombre por jornada	Actividad concentrada
Administración y compras	6	1	6	Madrugada, 03:00 a 09:00
Bodega y control de inventario	9	1	9	05:30 a 14:30
Despacho y distribución	8	2	16	05:00 a 13:00
Atención y caja	8	1	8	07:00 a 15:00
Apoyo administrativo	4	1	4	11:00 a 15:00
Total		6	43	

Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento

El dimensionamiento de la operación se establece a partir de la demanda proyectada, considerando un escenario de crecimiento moderado del 30% en la cartera de clientes durante el primer año, conforme al objetivo estratégico definido en el Capítulo I.

Tabla 49. Dimensionamiento de la operación proyectada

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes activos recurrentes	78	92	105	116	125
Volumen semanal (toneladas)	9,5	11,2	12,8	14,1	15,2
Volumen anual (toneladas)	494	582	666	733	790
Líneas de producto gestionadas	38	42	45	47	48
Rutas de distribución activas	5	5	6	6	7
Personal permanente requerido	6	7	7	8	8
Vehículos de distribución	1	1	2	2	2

Elaboración Propia

Tabla 50. Requerimiento de recursos por año de operación

Recurso	Año 1	Año 3	Año 5	Momento de incorporación
Superficie de bodega (m ²)	120	160	180	Ampliación en año 3

Gavetas plásticas apilables	180	240	280	Reposición gradual anual
Balanzas digitales	2	3	3	Segunda unidad en año 1
Estanterías metálicas	8	12	14	Incremento en años 3 y 5
Equipo de cómputo	1	2	2	Segunda unidad en año 3
Vehículo de carga	1	2	2	Segunda unidad en año 3
Cámara de conservación	0	1	1	Incorporación en año 3

Elaboración Propia

3.3. Infraestructura

3.3.1. Espacios y Equipos

La infraestructura requerida para la operación se organiza en cinco zonas funcionales que permiten separar los flujos de recepción, almacenamiento, preparación y despacho, evitando el cruce de operaciones que actualmente genera congestión en las horas de mayor movimiento.

Tabla 51. Distribución de espacios por zona funcional

Zona	Superficie (m ²)	Función	Requerimiento específico
Recepción y descarga	22	Ingreso de mercadería, pesaje e inspección	Acceso vehicular directo y piso antideslizante
Almacenamiento general	45	Conservación de producto por línea y rotación	Ventilación cruzada y estantería elevada del piso
Zona de clasificación	18	Selección por calibre para línea seleccionada	Mesa de trabajo e iluminación adecuada
Preparación y despacho	20	Armado de pedidos por ruta	Espacio de tránsito libre y señalización por ruta
Área de venta en local	10	Atención a consumidor final	Exhibidor y punto de cobro
Área administrativa	5	Registro, caja y archivo	Escritorio, equipo de cómputo y archivador
Total	120		

Elaboración Propia

Tabla 52. Equipamiento requerido

Equipo	Cantidad	Función	Inversión unitaria (USD)	Inversión total (USD)
Balanza digital de plataforma 300 kg	2	Pesaje de recepción y despacho	420	840
Balanza digital de mostrador 30 kg	1	Venta al detalle en local	130	130
Estantería metálica de 5 niveles	8	Almacenamiento elevado por línea	165	1.320
Gaveta plástica apilable	180	Manipulación y transporte de producto	9	1.620
Mesa de clasificación de acero	2	Selección de producto seleccionado	280	560
Carretilla hidráulica	1	Movilización interna de carga	390	390
Equipo de cómputo con impresora	1	Registro administrativo y comprobantes	780	780
Exhibidor de venta en local	2	Presentación de producto al consumidor final	240	480
Ventiladores industriales	3	Circulación de aire en bodega	145	435
Extintores y señalética de seguridad	1 juego	Cumplimiento de normativa de seguridad	320	320
Total equipamiento				6.875

Elaboración Propia

3.3.2. Distribución

La distribución física de las instalaciones responde al principio de flujo unidireccional, que evita el retroceso de la mercadería dentro del local y reduce los tiempos de manipulación. Chase y Jacobs (2018) señalan que en operaciones con alta

rotación el diseño del recorrido físico incide directamente sobre la productividad y sobre la incidencia de errores.

Tabla 53. Secuencia del flujo físico de la mercadería

Etapa	Zona	Actividad	Tiempo estimado
1	Recepción y descarga	Ingreso, pesaje e inspección de calidad	30 minutos
2	Zona de clasificación	Separación por línea y calibre cuando aplica	30 minutos
3	Almacenamiento general	Ubicación en estantería según criterio de rotación	15 minutos
4	Preparación y despacho	Armado de pedidos por ruta y verificación	30 minutos
5	Salida	Carga de vehículo y registro en hoja de ruta	15 minutos
6	Área de venta en local	Traslado de producto para exhibición	10 minutos

Elaboración Propia

Tabla 54. Criterios de distribución del espacio

Criterio	Aplicación
Flujo unidireccional	La mercadería avanza de recepción a despacho sin retroceder por las mismas zonas
Proximidad funcional	Las zonas de preparación y despacho se ubican contiguas para reducir el traslado de pedidos armados
Accesibilidad por rotación	Las líneas de mayor rotación se ubican en la estantería más cercana a la zona de preparación
Separación de flujos	El acceso del consumidor final al local es independiente del área operativa de bodega
Ventilación	La zona de almacenamiento cuenta con circulación cruzada para retardar el deterioro
Señalización	Cada zona y cada ruta cuentan con identificación visual para reducir errores de despacho

Elaboración Propia

3.4. Proveedores

3.4.1. Insumos

El abastecimiento se organiza en dos modalidades complementarias. La compra directa a productores garantiza mejor precio y frescura, pero exige coordinación anticipada y compromiso de volumen. La compra en mercado mayorista aporta flexibilidad para cubrir faltantes y productos fuera de temporada, a costa de un precio superior.

Tabla 55. Estructura de abastecimiento por origen

Origen	Participación en el volumen	Líneas principales	Ventaja	Limitación
Productores de Cotopaxi	32%	Papa, zanahoria, brócoli, arveja	Precio y frescura	Requiere pedido anticipado
Productores de Tungurahua	21%	Tomate riñón, pimiento, frutas de temporada	Calidad uniforme	Sujeto a estacionalidad
Parroquias rurales del DMQ	14%	Hortalizas de hoja, hierbas, legumbres	Cercanía y entrega diaria	Volumen limitado
Mercado mayorista de Quito	28%	Complemento de todas las líneas	Disponibilidad inmediata	Precio superior y calidad variable
Otras provincias	5%	Productos de temporada específica	Ampliación de variedad	Costo de transporte elevado

Elaboración Propia

Tabla 56. Insumos complementarios de operación

Insumo	Uso	Frecuencia de compra	Costo mensual estimado (USD)
Fundas y empaques plásticos	Presentación de producto al detalle	Quincenal	85
Combustible para distribución	Operación de rutas	Semanal	320
Mantenimiento vehicular	Conservación de la unidad de carga	Mensual	140

Material de limpieza y desinfección	Higiene de bodega y equipos	Mensual	65
Papelería y formatos de registro	Documentación administrativa	Mensual	45
Servicios básicos	Energía eléctrica, agua e internet	Mensual	175
Total mensual			830

Elaboración Propia

3.4.2. Criterios de Selección

La selección de proveedores se formaliza mediante criterios ponderados que sustituyen la decisión basada exclusivamente en precio o en relación personal. Esta sistematización permite comparar alternativas de manera objetiva y sustenta las decisiones de continuidad o sustitución.

Tabla 57. Matriz de criterios de selección de proveedores

Criterio	Ponderación	Indicador de medición
Calidad y uniformidad del producto	30%	Porcentaje de lotes aceptados sin observaciones
Cumplimiento de plazos de entrega	25%	Porcentaje de entregas en la fecha acordada
Precio y condiciones comerciales	20%	Comparación con el precio de referencia del mercado
Continuidad y capacidad de abastecimiento	15%	Capacidad de sostener el volumen comprometido
Formalidad documental	10%	Emisión de comprobante de venta válido
Total	100%	

Elaboración Propia

Tabla 58. Evaluación de proveedores actuales

Proveedor	Calidad (30)	Cumplimiento (25)	Precio (20)	Continuidad (15)	Formalidad (10)	Puntaje total	Clasificación
Productor A (Cotopaxi)	27	23	18	13	6	87	Estratégico

Productor B (Cotopaxi)	24	20	17	12	5	78	Preferente
Productor C (Tungurahua)	26	22	16	11	7	82	Estratégico
Productor D (parroquia rural DMQ)	22	24	15	9	4	74	Preferente
Mayorista E	19	21	13	15	9	77	Complementario
Mayorista F	17	18	14	14	8	71	Complementario

Elaboración Propia

3.5. Normativa

3.5.1. Normas Aplicables

La operación de comercialización de alimentos frescos se encuentra sujeta a un conjunto de disposiciones legales de orden nacional y local cuyo cumplimiento condiciona la formalización del emprendimiento y su acceso a mercados institucionales. El diagnóstico realizado evidenció que la unidad de estudio mantiene obligaciones pendientes en materia sanitaria y laboral, situación que representa un riesgo administrativo y económico que la propuesta debe corregir.

Tabla 59. Marco normativo aplicable

Norma	Ámbito	Obligación derivada	Entidad de control
Constitución de la República del Ecuador (2008), art. 281	Soberanía alimentaria	Marco de fomento a la producción y comercialización local	Estado ecuatoriano
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	Tributario	Emisión de comprobantes de venta y declaración de obligaciones	Servicio de Rentas Internas
Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)	Municipal	Patente municipal y permiso de uso de suelo	Municipio del DMQ

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Comercial	Información veraz de precios, pesos y medidas	Defensoría del Pueblo
Ley Orgánica de Salud	Sanitario	Permiso de funcionamiento para establecimientos de alimentos	ARCSA
Código del Trabajo	Laboral	Contratos escritos y afiliación al seguro social	Ministerio del Trabajo
Ley de Seguridad Social	Laboral	Afiliación obligatoria del personal desde el primer día	IESS
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	Asociativo	Marco para formas asociativas de comercialización	IEPS y SEPS
Reglamento de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos	Sanitario	Capacitación del personal y condiciones de higiene	ARCSA
Ordenanza Metropolitana de Comercio y Mercados	Municipal	Condiciones de funcionamiento de establecimientos comerciales	Agencia Metropolitana de Control

Elaboración Propia

Tabla 60. Estado de cumplimiento normativo y plan de regularización

Requisito	Estado actual	Acción requerida	Plazo	Costo estimado (USD)
Registro Único de Contribuyentes	Vigente	Mantener actualizada la actividad económica registrada	Permanente	0
Patente municipal	Vigente	Renovación anual dentro del plazo establecido	Anual	90
Permiso de Cuerpo de Bomberos	Vigente	Renovación anual y mantenimiento de extintores	Anual	75
Permiso sanitario ARCSA	Pendiente	Adecuación de instalaciones y	4 meses	340

		presentación de solicitud		
Certificado de manipulación de alimentos	Pendiente	Capacitación certificada de todo el personal operativo	3 meses	280
Contratos escritos de trabajo	Pendiente	Elaboración y registro de contratos del personal no familiar	2 meses	120
Afiliación al IESS	Pendiente	Registro patronal y afiliación del personal	2 meses	Aporte mensual variable
Uso de suelo	Vigente	Verificación de compatibilidad con actividad de bodega	Permanente	0
Total de regularización				905

Elaboración Propia

3.5.2. Seguridad

Las condiciones de seguridad comprenden tanto la protección del personal durante la operación como la inocuidad del producto manipulado. La operación en horario de madrugada, el manejo de cargas y el uso de vehículo de distribución configuran los riesgos de mayor incidencia.

Tabla 61. Matriz de riesgos laborales y medidas de prevención

Riesgo identificado	Área expuesta	Nivel	Medida de prevención
Lesión lumbar por manejo manual de carga	Bodega y despacho	Alto	Uso de carretilla hidráulica y capacitación en técnica de levantamiento
Caída por piso húmedo o resbaladizo	Recepción y bodega	Medio	Piso antideslizante, limpieza inmediata de derrames y calzado adecuado
Golpe por caída de gavetas apiladas	Almacenamiento	Medio	Límite de cinco gavetas por columna y estantería asegurada
Accidente de tránsito en ruta de madrugada	Distribución	Alto	Mantenimiento vehicular programado y descanso mínimo del conductor

Corte por herramienta de apertura de empaque	Clasificación	Bajo	Uso de cortadores de seguridad y guantes de protección
Fatiga por jornada en horario nocturno	Toda la operación	Medio	Rotación de turnos y pausas programadas durante la jornada
Incendio por instalación eléctrica	Bodega y área administrativa	Medio	Revisión anual de instalaciones y extintores vigentes
Exposición prolongada a bajas temperaturas	Bodega en horario de madrugada	Bajo	Ropa de trabajo adecuada y limitación del tiempo de permanencia

Elaboración Propia

Tabla 62. Medidas de inocuidad alimentaria

Ámbito	Medida	Frecuencia	Responsable
Higiene del personal	Lavado de manos antes de manipular producto y uso de mandil	Permanente	Todo el personal
Limpieza de instalaciones	Barrido, trapeado y desinfección de la bodega	Diaria al cierre	Responsable de bodega
Limpieza de gavetas	Lavado y desinfección de recipientes de manipulación	Semanal	Personal de despacho
Separación de producto	Distancia mínima del piso y separación de productos incompatibles	Permanente	Responsable de bodega
Control de plagas	Fumigación preventiva de las instalaciones	Trimestral	Proveedor externo
Retiro de producto no apto	Segregación inmediata de producto deteriorado	Diaria	Responsable de bodega
Higiene del vehículo	Limpieza del área de carga antes de cada ruta	Diaria	Personal de despacho
Capacitación	Actualización en buenas prácticas de manipulación	Anual	Administrador

Elaboración Propia

3.6. Localización

3.6.1. Macrolocalización

La macrolocalización se define en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, dentro de la región Sierra norte del Ecuador. Esta ubicación responde a la conjunción de tres condiciones que sustentan la viabilidad de la operación: la concentración de demanda urbana, la proximidad a las zonas productoras del callejón interandino y la existencia de infraestructura vial que conecta con las provincias de abastecimiento.

El Distrito Metropolitano constituye el segundo centro de consumo del país y funciona como nodo de distribución para el norte de la Sierra. Su cercanía a Cotopaxi, Tungurahua, Imbabura y Carchi permite tiempos de traslado que preservan la frescura del producto, factor determinante en la comercialización de perecibles.

Tabla 63. Factores de macrolocalización

Factor	Condición del DMQ	Incidencia en la operación
Concentración de demanda	Segundo mercado de consumo del país	Base de clientes amplia y de rotación diaria
Proximidad a zonas productoras	Entre 1 y 3 horas de las principales provincias proveedoras	Preservación de frescura y menor costo de flete
Infraestructura vial	Conexión directa por Panamericana Norte y Sur	Confiabilidad del abastecimiento diario
Disponibilidad de mano de obra	Oferta laboral amplia en el sector comercio	Facilidad de contratación y reemplazo
Servicios básicos	Cobertura completa de energía, agua e internet	Continuidad operativa sin restricciones
Marco institucional	Regulación municipal definida para comercio de alimentos	Reglas claras de operación y formalización

Elaboración Propia

3.6.2. Microlocalización

La microlocalización se establece en la administración zonal Quitumbe, en el sur del Distrito Metropolitano. La selección de esta zona se sustenta en la evaluación comparativa de tres alternativas mediante el método de puntos ponderados, considerando los factores críticos para la operación.

Tabla 64. Evaluación de alternativas de microlocalización

Factor	Peso	Quitumbe	Eloy Alfaro	Calderón
Cercanía a la cartera de clientes	25%	9	7	4
Costo del arriendo o del inmueble	20%	8	6	7
Acceso vehicular y maniobrabilidad de carga	20%	8	6	8
Densidad de tiendas y restaurantes en el radio	15%	9	8	6
Proximidad a vías de conexión con proveedores	10%	7	6	9
Seguridad de la zona en horario de madrugada	10%	6	6	7
Puntaje ponderado	100%	8,15	6,60	6,35

Elaboración Propia

El resultado de la evaluación confirma a Quitumbe como la ubicación de mayor conveniencia, con un puntaje ponderado de 8,15 sobre 10. La ventaja se explica principalmente por la cercanía a la cartera de clientes existente y por la densidad comercial del sector, factores que juntos concentran el 40% de la ponderación.

Tabla 65. Características de la ubicación seleccionada

Aspecto	Descripción
Administración zonal	Quitumbe, sur del Distrito Metropolitano de Quito
Superficie del inmueble	120 m ² en planta baja
Tipo de tenencia	Local propio, sin costo de arriendo
Acceso vehicular	Frente a vía de doble carril con espacio de maniobra para carga
Radio de cobertura efectiva	6 kilómetros hacia el sur y centro-sur
Tiempo promedio a mercado mayorista	25 minutos en horario de madrugada
Servicios disponibles	Energía trifásica, agua potable, alcantarillado e internet
Compatibilidad de uso de suelo	Múltiple, compatible con bodega y comercio de alimentos

Elaboración Propia

3.6.3. Factores de Localización

Los factores de localización se clasifican según su naturaleza en determinantes, que condicionan la viabilidad misma de la operación, y complementarios, que inciden sobre su eficiencia sin comprometer su existencia.

Tabla 66. Clasificación de factores de localización

Tipo	Factor	Situación actual	Incidencia
Determinante	Acceso vehicular para carga y descarga	Favorable, con espacio de maniobra	Condiciona la operación de recepción diaria
Determinante	Compatibilidad de uso de suelo	Favorable, uso múltiple autorizado	Habilita la obtención de permisos
Determinante	Proximidad a la cartera de clientes	Favorable, radio de 6 km	Determina la puntualidad de entrega
Determinante	Disponibilidad de servicios básicos	Favorable, cobertura completa	Sostiene la continuidad operativa
Complementario	Costo de ocupación del inmueble	Favorable, local propio	Reduce la estructura de costos fijos
Complementario	Seguridad en horario nocturno	Media, requiere medidas adicionales	Incide sobre el riesgo operativo
Complementario	Densidad comercial del entorno	Favorable, alta concentración de tiendas	Facilita la captación de nuevos clientes
Complementario	Conexión con vías interprovinciales	Media, acceso por Panamericana Sur	Afecta el tiempo de abastecimiento directo

Elaboración Propia

3.7. Matriz de Impacto

3.7.1. Impactos Identificados

La implementación del modelo de gestión administrativa genera efectos que trascienden el ámbito interno de la unidad de estudio y alcanzan dimensiones económicas, sociales y ambientales. Su identificación permite anticipar consecuencias no deseadas y potenciar los efectos favorables.

Tabla 67. Matriz de impactos del proyecto

Dimensión	Impacto identificado	Signo	Magnitud	Descripción
Económico	Mejora del margen de comercialización	Positivo	Alta	La fijación de precios sobre costos reales corrige la erosión del margen
Económico	Reducción de pérdidas por merma	Positivo	Alta	El control de rotación disminuye el producto no comercializado
Económico	Acceso a financiamiento formal	Positivo	Media	Los registros contables habilitan la evaluación crediticia
Económico	Incremento de costos por formalización laboral	Negativo	Media	La afiliación al IESS eleva los costos de personal
Social	Estabilidad laboral del equipo	Positivo	Alta	La formalización garantiza derechos y seguridad social
Social	Fortalecimiento del vínculo con productores	Positivo	Media	El abastecimiento programado estabiliza la demanda al productor
Social	Mejora de la seguridad alimentaria local	Positivo	Media	El cumplimiento sanitario eleva la inocuidad del producto distribuido
Ambiental	Reducción del desperdicio de alimentos	Positivo	Alta	La disminución de mermas reduce el volumen de residuos orgánicos
Ambiental	Optimización de recorridos y consumo de combustible	Positivo	Media	La zonificación de rutas reduce el kilometraje y las emisiones
Ambiental	Generación de residuos plásticos por empaque	Negativo	Baja	El uso de fundas plásticas genera residuos no biodegradables

Elaboración Propia

3.7.2. Medidas de Mitigación

Las medidas de mitigación se orientan a neutralizar los impactos negativos identificados y a asegurar la sostenibilidad de los efectos favorables en el mediano plazo.

Tabla 68. Medidas de mitigación de impactos negativos

Impacto negativo	Medida de mitigación	Responsable	Plazo	Costo estimado (USD)
Incremento de costos por formalización laboral	Absorción gradual mediante el margen recuperado por control de mermas y ajuste de precios sobre costos reales	Administrador	8 meses	Sin costo adicional directo
Generación de residuos plásticos	Sustitución progresiva por empaques biodegradables e incentivo al uso de gaveta retornable por parte del cliente	Responsable de bodega	12 meses	220
Residuos orgánicos por merma remanente	Convenio de entrega de producto no apto para consumo humano a criaderos de la zona rural	Administrador	6 meses	0
Emisiones por operación vehicular	Mantenimiento preventivo programado y programación de rutas por zona	Personal de despacho	Permanente	140 mensuales
Riesgo de resistencia interna al cambio	Capacitación con acompañamiento y participación del equipo en el diseño de los formatos de registro	Administrador	4 meses	280
Riesgo de sanción por incumplimiento sanitario	Ejecución del plan de regularización con cronograma y responsable asignado	Administrador	4 meses	905

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4.1.Estructura Económica

4.1.1. Inversiones

La inversión requerida comprende activos fijos para adecuación de infraestructura y equipamiento, activos diferidos correspondientes a gastos de regularización y puesta en marcha, y capital de trabajo para sostener el ciclo operativo hasta la generación de flujos propios.

Tabla 69. Inversión en activos fijos

Concepto	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Balanza digital de plataforma 300 kg	2	420	840
Balanza digital de mostrador 30 kg	1	130	130
Estantería metálica de 5 niveles	8	165	1.320
Gaveta plástica apilable	180	9	1.620
Mesa de clasificación de acero	2	280	560
Carretilla hidráulica	1	390	390
Equipo de cómputo con impresora	1	780	780
Exhibidor de venta en local	2	240	480
Ventiladores industriales	3	145	435
Extintores y señalética de seguridad	1 juego	320	320
Adecuación de instalaciones y piso antideslizante	1	1.850	1.850
Total activos fijos			8.725

Elaboración Propia

Tabla 70. Inversión en activos diferidos

Concepto	Valor total (USD)
Permiso sanitario ARCSA y adecuaciones exigidas	340
Certificación de manipulación de alimentos del personal	280

Elaboración y registro de contratos de trabajo	120
Asesoría contable para implementación del sistema de registro	450
Diseño de formatos, manual de procesos y descripciones de puesto	380
Capacitación del equipo en gestión administrativa	520
Diseño de imagen, catálogo digital y material de comunicación	340
Total activos diferidos	2.430

Elaboración Propia

Tabla 71. Capital de trabajo requerido

Concepto	Monto mensual (USD)	Meses de cobertura	Total (USD)
Compra de mercadería	2.100	1,5	3.150
Sueldos y beneficios del personal	1.980	1	1.980
Combustible y mantenimiento vehicular	460	1,5	690
Servicios básicos	175	1,5	263
Insumos y materiales de operación	195	1,5	293
Comunicación y difusión	205	1,5	308
Imprevistos operativos	405	1,5	611
Total capital de trabajo			7.295

Elaboración Propia

Tabla 72. Resumen de la inversión total

Componente	Monto (USD)	Participación
Activos fijos	8.725	47,3%
Activos diferidos	2.430	13,2%
Capital de trabajo	7.295	39,5%
Inversión total	18.450	100%

Elaboración Propia

4.1.2. Financiamiento

La estructura combina recursos propios con crédito del sistema cooperativo, modalidad accesible para microempresas del sector comercial en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 73. Estructura de financiamiento

Fuente	Monto (USD)	Participación	Condiciones
Recursos propios	7.380	40%	Aporte del propietario en efectivo y activos existentes
Crédito cooperativo	11.070	60%	Tasa del 15,5% anual, plazo de 5 años, cuotas mensuales
Total	18.450	100%	

Elaboración Propia

Tabla 74. Tabla de amortización del crédito (resumen anual)

Año	Saldo inicial (USD)	Amortización de capital (USD)	Interés (USD)	Cuota anual (USD)	Saldo final (USD)
1	11.070	1.658	1.647	3.305	9.412
2	9.412	1.933	1.372	3.305	7.479
3	7.479	2.253	1.052	3.305	5.226
4	5.226	2.626	679	3.305	2.600
5	2.600	2.600	246	2.846	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
Total		11.070	4.996	16.066	

Elaboración Propia

4.1.3. Ingresos

La proyección se sustenta en el dimensionamiento operativo del Capítulo III y en la estructura de segmentos del estudio de mercado, con horizonte de siete años. Se incorpora el crecimiento gradual de la línea de producto seleccionado, sustentado en que el 64% de los encuestados manifestó disposición a pagar un diferencial por producto de calidad verificada.

Tabla 75. Proyección de ingresos por segmento (USD)

Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Tiendas de barrio y minimarkets	78.624	92.678	106.041	116.694	125.766	132.809	138.789
Restaurantes y comedores populares	44.226	53.281	62.184	70.017	77.334	83.421	88.926
Consumidor final en local	29.484	34.754	39.765	43.760	47.162	49.803	52.045
Comerciantes de feria	11.466	13.516	15.465	17.018	18.341	19.368	20.240
Total ingresos	163.800	194.229	223.455	247.489	268.603	285.401	300.000

Elaboración Propia

Tabla 76. Supuestos de la proyección

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Volumen anual comercializado (toneladas)	494	582	666	733	790	837	876
Participación de línea seleccionada	8%	14%	20%	26%	31%	35%	38%
Margen bruto proyectado	22,6%	23,3%	24,0%	24,6%	25,2%	25,7%	26,0%
Clientes activos recurrentes	78	92	105	116	125	132	138
Tasa de crecimiento de ingresos	—	18,%	15,0%	10,8%	8,5%	6,3%	5,1%

Elaboración Propia

4.1.4. Costos

La estructura se organiza en costos variables, proporcionales al volumen comercializado, y costos fijos, independientes del nivel de operación dentro del rango relevante. El costo de mercadería incorpora la merma proyectada, corrigiendo la distorsión identificada en el diagnóstico.

Tabla 77. Proyección de costos variables (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Compra de mercadería	105.462	124.106	141.489	155.032	166.575	175.523	183.150
Merma proyectada	6.552	7.381	8.044	8.415	8.594	8.562	8.400
Transporte y flete de abastecimiento	9.828	11.654	13.407	14.849	16.116	17.124	18.000
Combustible de distribución	3.840	4.416	5.076	5.532	5.964	6.288	6.576
Empaques y materiales de manipulación	1.020	1.203	1.376	1.514	1.632	1.720	1.800
Total costos variables	126.702	148.760	169.392	185.342	198.881	209.217	217.926

Elaboración Propia

Tabla 78. Proyección de costos fijos (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Sueldos y beneficios del personal operativo	17.820	18.711	19.647	20.629	21.660	22.743	23.880
Aportes patronales al IESS	2.166	2.274	2.388	2.507	2.633	2.764	2.902
Mantenimiento vehicular	1.680	1.764	1.852	1.945	2.042	2.144	2.251
Servicios básicos	2.100	2.205	2.315	2.431	2.553	2.680	2.814
Materiales de limpieza y desinfección	780	819	860	903	948	995	1.045
Control de plagas	480	504	529	556	583	613	643
Total costos fijos	25.026	26.277	27.591	28.971	30.419	31.939	33.535

Elaboración Propia

4.1.5. 4.1.5 Gastos

Tabla 79. Proyección de gastos (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Sueldo de apoyo administrativo	5.940	6.237	6.549	6.876	7.220	7.581	7.960
Papelería y suministros de oficina	540	567	595	625	656	689	723
Servicios contables externos	720	756	794	833	875	919	965
Comunicación y difusión	2.460	2.583	2.712	2.848	2.990	3.140	3.297
Capacitación y actualización del personal	620	651	684	718	754	792	831
Renovación de permisos y patentes	165	173	182	191	200	210	221
Depreciación de activos fijos	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340	619	619
Amortización de activos diferidos	486	486	486	486	486	0	0
Gastos financieros (intereses)	1.647	1.372	1.052	679	246	0	0
Total gastos	13.918	14.165	14.394	14.596	14.767	13.950	14.616

Elaboración Propia

Tabla 80. Depreciación de activos fijos

Activo	Valor (USD)	Vida útil (años)	Depreciación anual (USD)
Adecuación de instalaciones	1.850	10	185
Equipo de cómputo e impresora	780	3	260
Balanzas digitales	970	10	97
Estantería y mesas de acero	1.880	10	188
Gavetas plásticas	1.620	5	324
Carretilla hidráulica	390	10	39
Exhibidores	480	5	96
Ventiladores industriales	435	5	87
Extintores y señalética	320	5	64

Total	8.725		1.340
--------------	--------------	--	--------------

Elaboración Propia

4.1.6. 4.1.6 Estado de Resultados

Tabla 81. Estado de Resultados proyectado (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas	163.800	194.229	223.455	247.489	268.603	285.401	300.000
(-) Costos variables	126.702	148.760	169.392	185.342	198.881	209.217	217.926
Utilidad bruta	37.098	45.469	54.063	62.147	69.722	76.184	82.074
(-) Costos fijos	25.026	26.277	27.591	28.971	30.419	31.939	33.535
Utilidad operativa	12.072	19.192	26.472	33.176	39.303	44.245	48.539
(-) Gastos administrativos y de ventas	12.271	12.793	13.342	13.917	14.521	13.950	14.616
Utilidad antes de intereses e impuestos	-199	6.399	13.130	19.259	24.782	30.295	33.923
(-) Gastos financieros	1.647	1.372	1.052	679	246	0	0
Utilidad antes de impuestos	-1.846	5.027	12.078	18.580	24.536	30.295	33.923
(-) Participación trabajadores (15%)	0	754	1.812	2.787	3.680	4.544	5.088
(-) Impuesto a la renta (22%)	0	940	2.258	3.474	4.588	5.665	6.344
Utilidad neta	-1.846	3.333	8.008	12.319	16.268	20.086	22.491

Elaboración Propia

La pérdida del primer año responde a la absorción simultánea de los costos de formalización laboral, la depreciación de la inversión y la carga financiera, en un período donde la operación aún no alcanza el volumen proyectado. Este comportamiento es

característico de los procesos de formalización empresarial. A partir del segundo año la utilidad se torna positiva y crece de manera sostenida, con aceleración notable en los años 6 y 7 al concluir la amortización del crédito y de los activos diferidos.

4.1.7. Punto de Equilibrio

Tabla 82. Cálculo del punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costos fijos totales (USD)	38.944	40.442	41.985	43.567	45.186	45.889	48.151
Ingresos por ventas (USD)	163.800	194.229	223.455	247.489	268.603	285.401	300.000
Margen de contribución (USD)	37.098	45.469	54.063	62.147	69.722	76.184	82.074
Índice de margen de contribución	0,2265	0,2341	0,2420	0,2511	0,2596	0,2669	0,2736
Punto de equilibrio en ventas (USD)	171.939	172.755	173.492	173.504	174.061	171.933	175.990
Punto de equilibrio en volumen (toneladas)	518	518	517	514	512	504	514
Margen de seguridad	-5,0%	11,1%	22,4%	29,9%	35,2%	39,8%	41,3%

Elaboración Propia

El primer año opera 5% por debajo del punto de equilibrio. A partir del segundo año el proyecto lo supera y el margen de seguridad se amplía de manera sostenida hasta alcanzar 41,3% en el año 7, lo que indica una capacidad creciente de absorber caídas de demanda sin incurrir en pérdidas.

4.1.8. Flujo de Caja

Tabla 83. Flujo de Caja proyectado (USD)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Inversión inicial	– 18.450							
Utilidad neta		–1.846	3.333	8.008	12.319	16.268	20.086	22.491
(+) Depreciación		1.340	1.340	1.340	1.340	1.340	619	619
(+) Amortización de diferidos		486	486	486	486	486	0	0
Flujo operativo neto		–20	5.159	9.834	14.145	18.094	20.705	23.110
(–) Amortización de capital		1.658	1.933	2.253	2.626	2.600	0	0
(–) Reinversión en equipo de cómputo				780			780	
(+) Valor de desecho								2.025
Flujo de caja neto	– 18.450	–1.678	3.226	6.801	11.519	15.494	19.925	25.135
Flujo acumulado	– 18.450	– 20.128	– 16.902	– 10.101	1.418	16.912	36.837	61.972

Elaboración Propia

4.1.9. Balance General

Tabla 84. Balance General proyectado (USD)

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 3	Año 5	Año 7
ACTIVO					
Caja y bancos	7.295	5.617	12.155	33.056	78.284
Inventario de mercadería	0	3.150	4.247	5.036	5.550
Cuentas por cobrar	0	4.550	6.207	7.461	8.334
Activos fijos netos	8.725	7.385	5.485	2.805	2.025
Activos diferidos netos	2.430	1.944	972	0	0
Total activo	18.450	22.646	29.066	48.358	94.193
PASIVO					
Cuentas por pagar proveedores	0	3.850	5.106	6.055	6.720
Obligaciones laborales y fiscales	0	0	4.070	8.268	11.432
Deuda financiera de largo plazo	11.070	9.412	5.226	0	0
Total pasivo	11.070	13.262	14.402	14.323	18.152

PATRIMONIO					
Capital propio	7.380	11.230	6.656	17.767	53.550
Utilidad del ejercicio	0	-1.846	8.008	16.268	22.491
Total patrimonio	7.380	9.384	14.664	34.035	76.041
Total pasivo y patrimonio	18.450	22.646	29.066	48.358	94.193

Elaboración Propia

4.2. Evaluación Financiera

4.2.1. Indicadores de Evaluación

La evaluación aplica los indicadores convencionales de rentabilidad sobre el flujo de caja proyectado, con tasa de descuento del 14% que refleja el costo de oportunidad del capital para emprendimientos comerciales de esta escala en el mercado ecuatoriano. Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2018) señalan que la tasa de descuento debe incorporar el rendimiento alternativo disponible y una prima por el riesgo específico del sector.

Tabla 85. Cálculo del Valor Actual Neto

Año	Flujo de caja neto (USD)	Factor de descuento (14%)	Flujo descontado (USD)	Flujo descontado acumulado (USD)
0	-18.450	1,0000	-18.450	-18.450
1	-1.678	0,8772	-1.472	-19.922
2	3.226	0,7695	2.483	-17.439
3	6.801	0,6750	4.591	-12.848
4	11.519	0,5921	6.820	-6.028
5	15.494	0,5194	8.048	2.020
6	19.925	0,4556	9.078	11.098
7	25.135	0,3996	10.044	21.142

Elaboración Propia

Tabla 86. Indicadores de evaluación financiera

Indicador	Resultado	Criterio de aceptación	Evaluación
------------------	------------------	-------------------------------	-------------------

Valor Actual Neto (14%)	USD 21.142	VAN > 0	Cumple
Tasa Interna de Retorno	27,4%	TIR > 14%	Cumple
Relación beneficio-costo	2,15	B/C > 1	Cumple
Período de recuperación (flujo nominal)	3 años y 11 meses	Menor a la vida del proyecto	Cumple
Período de recuperación (flujo descontado)	4 años y 9 meses	Menor a la vida del proyecto	Cumple
Tasa de rendimiento sobre la inversión	114,6%	Positiva	Cumple

Elaboración Propia

Tabla 87. Indicadores de rentabilidad sobre activos y patrimonio

Indicador	Año 1	Año 3	Año 5	Año 7
ROA (Utilidad neta / Activo total)	-8,2%	27,6%	33,6%	23,9%
ROE (Utilidad neta / Patrimonio)	-19,7%	54,6%	47,8%	29,6%
Margen neto sobre ventas	-1,1%	3,6%	6,1%	7,5%
Rotación del activo total	7,23	7,69	5,55	3,19
Razón corriente	2,15	3,26	5,05	5,08
Endeudamiento total	58,6%	49,5%	29,6%	19,3%

Elaboración Propia

Tabla 88. Análisis de sensibilidad del proyecto

Escenario	Variación	VAN (USD)	TIR	Decisión
Base	—	21.142	27,4%	Viable
Caída de ingresos	-10%	4.318	17,1%	Viable con margen estrecho
Caída de ingresos	-15%	-4.094	11,8%	No viable
Incremento del costo de mercadería	+5%	8.026	20,3%	Viable
Incremento del costo de mercadería	+10%	-5.090	11,2%	No viable
Merma superior a la proyectada	+3 puntos	12.874	23,1%	Viable

Retraso en captación de clientes	6 meses	13.926	23,6%	Viable
Tasa de descuento mayor	18%	11.607	27,4%	Viable

Elaboración Propia

El análisis de sensibilidad revela que el proyecto tolera caídas de ingresos de hasta el 10% y aumentos del costo de mercadería de hasta el 5% manteniendo su viabilidad. Las variables críticas son el precio de compra del producto y el volumen de ventas, lo que confirma la pertinencia de las estrategias de abastecimiento directo y de fidelización de clientes desarrolladas en los capítulos precedentes. Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2018) advierten que en proyectos comerciales con márgenes estrechos la sensibilidad al precio de compra suele constituir el factor determinante de la viabilidad.

Tabla 89. Resumen de la evaluación financiera

Aspecto evaluado	Resultado	Conclusión
Viabilidad económica	VAN positivo de USD 21.142	El proyecto genera valor sobre la rentabilidad mínima exigida
Rentabilidad intrínseca	TIR de 27,4% frente a tasa de descuento del 14%	La rentabilidad supera holgadamente el costo de oportunidad
Recuperación de la inversión	4 años y 9 meses en flujo descontado	Compatible con el horizonte de evaluación de 7 años
Riesgo operativo	Margen de seguridad creciente del -5,0% al 41,3%	El riesgo disminuye conforme madura la operación
Estructura financiera	Endeudamiento decreciente del 58,6% al 19,3%	Fortalecimiento patrimonial sostenido
Sensibilidad	Tolera caídas de ingresos hasta 10%	Margen de maniobra razonable frente a la volatilidad del sector

Elaboración Propia

PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia identifica las situaciones de riesgo que podrían comprometer la implementación del modelo de gestión administrativa o la continuidad operativa del emprendimiento, y establece las medidas de mitigación correspondientes. Su elaboración parte de los factores de riesgo detectados en el diagnóstico situacional, en el análisis del entorno y en el estudio de sensibilidad del proyecto.

Matriz de Situaciones de Riesgo

Tabla 90. Matriz de situaciones de riesgo identificadas

N.º	Situación de riesgo	Origen	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
R1	Incremento sostenido del precio de compra del producto agrícola	Externo	Alta	Alto	Crítico
R2	Caída de las ventas por contracción del consumo	Externo	Media	Alto	Alto
R3	Pérdida de clientes por incumplimiento en la entrega	Interno	Media	Alto	Alto
R4	Merma superior a la proyectada por fallas en el manejo	Interno	Media	Medio	Medio
R5	Resistencia del equipo a los nuevos procedimientos de registro	Interno	Alta	Medio	Alto
R6	Desabastecimiento por evento climático en zonas proveedoras	Externo	Media	Alto	Alto
R7	Sanción administrativa por incumplimiento sanitario o laboral	Interno	Media	Alto	Alto
R8	Avería del vehículo de distribución en período de operación	Interno	Media	Alto	Alto
R9	Ingreso de competidores agresivos en la zona de operación	Externo	Alta	Medio	Alto
R10	Deterioro de la cartera por morosidad de clientes	Interno	Media	Medio	Medio

R11	Ausencia prolongada del administrador por enfermedad o imprevisto	Interno	Baja	Alto	Medio
R12	Restricción del crédito o incremento de la tasa de interés	Externo	Baja	Medio	Bajo

Elaboración Propia

Medidas de Mitigación

Tabla 91. Medidas de mitigación por situación de riesgo

N.º	Situación	Medida preventiva	Medida correctiva	Responsable
R1	Incremento del precio de compra	Diversificación de proveedores por zona y acuerdos de abastecimiento programado con precio referencial	Ajuste inmediato del precio de venta según la estructura de costos y sustitución temporal por líneas de menor volatilidad	Administrador
R2	Caída de las ventas	Diversificación de segmentos y fortalecimiento de la línea de producto seleccionado	Reducción del volumen de compra, intensificación de la captación de clientes y ajuste temporal de la estructura de gastos	Administrador
R3	Incumplimiento en la entrega	Programación zonificada de rutas y control diario de cumplimiento de horarios	Comunicación anticipada al cliente, reposición prioritaria y compensación comercial en el siguiente despacho	Responsable de despacho
R4	Merma superior a la proyectada	Aplicación estricta del criterio de rotación, registro diario de mermas y capacitación en manipulación	Revisión de las condiciones de almacenamiento, ajuste de volúmenes de compra y liquidación	Responsable de bodega

			anticipada del producto en riesgo	
R5	Resistencia a los nuevos procedimientos	Participación del equipo en el diseño de los formatos y acompañamiento durante las primeras semanas	Simplificación de los formatos que presenten mayor dificultad y refuerzo de la capacitación	Administrador
R6	Desabastecimiento por evento climático	Mantenimiento de una cartera de proveedores alternativos en distintas provincias	Recurrencia temporal al mercado mayorista y comunicación anticipada de faltantes a los clientes	Administrador
R7	Sanción administrativa	Ejecución del cronograma de regularización sanitaria y laboral con responsable y plazo asignados	Subsanación inmediata de la observación y acogimiento a los mecanismos de descargo previstos	Administrador
R8	Avería del vehículo	Mantenimiento preventivo programado con periodicidad mensual	Contratación de transporte externo por jornada y redistribución de las rutas afectadas	Responsable de despacho
R9	Ingreso de competidores	Consolidación de la ventaja diferencial en puntualidad y uniformidad de producto	Refuerzo de la comunicación con clientes clave y activación del programa de referidos	Administrador
R10	Morosidad de clientes	Aplicación de la política de crédito según historial y límite de plazo de quince días	Suspensión del crédito al cliente moroso y establecimiento de acuerdo de pago documentado	Apoyo administrativo
R11	Ausencia del administrador	Documentación de los procesos críticos y designación de un reemplazo con autorización previa	Activación del reemplazo designado con acceso a la información de proveedores, precios y clientes	Administrador

R12	Restricción del crédito	Mantenimiento de registros contables actualizados que sustenten la capacidad de pago	Renegociación de plazos con la entidad financiera y priorización del financiamiento con recursos propios	Administrador
-----	-------------------------	--	--	---------------

Elaboración Propia

Tabla 92. Protocolo de activación del plan de contingencia

Nivel de alerta	Condición de activación	Acción inmediata	Plazo de respuesta
Verde	Operación dentro de los parámetros proyectados	Monitoreo de indicadores en el cierre semanal	Semanal
Amarillo	Desviación entre el 5% y el 15% en ventas, margen o merma	Revisión de causas y aplicación de medidas correctivas del área afectada	72 horas
Naranja	Desviación superior al 15% o incumplimiento de entrega en más del 10% de pedidos	Reunión del equipo, ajuste de compras y comunicación con clientes afectados	24 horas
Rojo	Interrupción de la operación, sanción administrativa o pérdida de proveedor estratégico	Activación de proveedores alternativos, transporte externo o subsanación legal según corresponda	Inmediato

Elaboración Propia

Tabla 93. Indicadores de monitoreo del plan de contingencia

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Umbral de alerta
Cumplimiento de entregas	Entregas puntuales / Total de entregas	Semanal	Inferior al 92%
Porcentaje de merma	Producto perdido / Producto adquirido	Semanal	Superior al 8%
Variación del precio de compra	Precio actual / Precio promedio del trimestre	Semanal	Superior al 12%
Cumplimiento de la meta de ventas	Ventas reales / Meta establecida	Mensual	Inferior al 90%
Índice de recuperación de cartera	Cobros efectivos / Ventas a crédito	Mensual	Inferior al 88%

Rotación de inventario	Costo de ventas / Inventario promedio	Mensual	Inferior a 20 veces al año
Retención de clientes	Clientes activos / Clientes del período anterior	Trimestral	Inferior al 90%
Cumplimiento del cronograma de regularización	Requisitos cumplidos / Requisitos programados	Trimestral	Inferior al 100%

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Respecto del primer objetivo específico, orientado a elaborar un diagnóstico situacional del sector de comercialización agrícola en Quito, se concluye que la actividad opera bajo condiciones de informalidad administrativa generalizada. El 74% de los comercializadores encuestados no mantiene registros contables de sus operaciones, el 80% carece de control escrito de inventarios y el 52% declara que en su negocio todos ejecutan todas las tareas sin asignación específica de funciones. La manifestación más crítica de esta carencia se observa en la fijación de precios: el 68% establece sus precios tomando como referencia el mercado mayorista o el comportamiento de la competencia, sin haber calculado previamente su estructura de costos. Esta práctica, combinada con la ausencia de registro de mermas, produce una sobreestimación sistemática de la rentabilidad y expone al comercializador a operar por debajo del punto de equilibrio sin advertirlo.
- Respecto del segundo objetivo específico, dirigido a analizar el comportamiento de la demanda y la oferta mediante la aplicación de instrumentos de investigación, se concluye que existe una oportunidad de diferenciación que el sector no ha explotado. El 76% de los clientes prioriza la puntualidad de entrega o la calidad del producto por encima del precio más bajo, hallazgo confirmado tanto en las entrevistas como en el grupo focal. La competencia por precio que domina el circuito de comercialización no responde, por tanto, a las preferencias declaradas del mercado. La triangulación de los instrumentos evidenció además una disposición al cambio considerablemente mayor a la esperada: el 83% manifestó apertura a implementar herramientas administrativas, condicionada a su simplicidad, y el grupo focal precisó un límite de quince a veinte minutos diarios como tiempo disponible para tareas de registro. La resistencia no proviene de los usuarios sino de la desproporción entre las herramientas convencionales y las condiciones reales del sector.
- Respecto del tercer objetivo específico, referido a estructurar los componentes técnicos y operativos del modelo, se concluye que el diseño propuesto resulta viable con la infraestructura disponible. La formalización de siete procesos operativos, la definición de criterios explícitos de aceptación de producto, la

organización del espacio en cinco zonas funcionales con flujo unidireccional y la zonificación de rutas permiten incrementar el volumen movilizado de 7 a 9,5 toneladas semanales y la cobertura de 22 a 30 clientes por jornada, sin requerir ampliación de la flota ni del personal durante el primer año. La evaluación de microlocalización mediante puntos ponderados confirmó a la administración zonal Quitumbe como la ubicación de mayor conveniencia, con un puntaje de 8,15 sobre 10.

- Respecto del cuarto objetivo específico, orientado a evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta, se concluye que el proyecto es financieramente viable en un horizonte de siete años. Con una inversión inicial de 18.450 dólares, alcanza un Valor Actual Neto de 21.142 dólares y una Tasa Interna de Retorno del 27,4%, superior a la tasa de descuento del 14% empleada. La recuperación de la inversión en flujo descontado se produce a los cuatro años y nueve meses. El primer año registra una pérdida de 1.846 dólares y opera 5% por debajo del punto de equilibrio, resultado que responde a la absorción simultánea de los costos de formalización laboral, la depreciación de la inversión y la carga financiera del crédito. Este comportamiento es característico de los procesos de formalización empresarial y no compromete la viabilidad del proyecto. El análisis de sensibilidad estableció que el modelo tolera caídas de ingresos de hasta el 10% e incrementos del costo de mercadería de hasta el 5%, siendo el precio de compra y el volumen de ventas las variables críticas.
- Como conclusión complementaria, se establece que la sostenibilidad de la ventaja diferencial depende directamente de la gestión administrativa. El cumplimiento de horarios exige programación de rutas, la frescura requiere control de rotación de inventario y el aviso anticipado de faltantes demanda registro de disponibilidad. Sin estos soportes, los atributos diferenciadores dependen del esfuerzo individual y resultan imposibles de sostener conforme crece el volumen de operación.
- Se concluye asimismo que la regularización normativa constituye una condición previa antes que un complemento del modelo. El costo de 905 dólares que demanda la obtención del permiso sanitario, la certificación en manipulación de alimentos y la formalización laboral resulta marginal frente al riesgo de sanción

y frente al acceso que habilita a mercados institucionales y a financiamiento formal.

- Finalmente, se concluye que el margen de contribución del sector, situado en 22,6% al inicio del horizonte de evaluación, constituye el factor determinante de la viabilidad. Su incremento progresivo hasta el 26% mediante la línea de producto seleccionado resulta indispensable para que el proyecto alcance rentabilidad positiva, lo que confirma que la diferenciación por calidad no es una opción estratégica sino una condición de sostenibilidad.
- Respecto del objetivo general de la investigación, se concluye que fue alcanzado en su totalidad. El modelo de gestión administrativa diseñado para la comercialización de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito es técnica, comercial y financieramente viable, y su implementación contribuye de manera directa a mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad de los emprendimientos del sector.

RECOMENDACIONES

- Derivada del primer objetivo específico, se recomienda iniciar la implementación del modelo por el componente de registro, dado que constituye la base sobre la cual se sustentan todas las demás mejoras. Los formatos deben limitarse a tres: compras, ventas del día y mermas, en ese orden de prioridad, conforme a lo expresado por los participantes del grupo focal. El diseño debe respetar el límite de quince a veinte minutos diarios que el sector declara disponible, priorizando pocos datos verdaderamente útiles sobre muchos datos que nadie procesa. Se recomienda además la apertura de una cuenta bancaria independiente que separe los recursos del negocio de los gastos del hogar, medida de costo nulo y efecto inmediato sobre la medición de la rentabilidad real.
- Derivada del segundo objetivo específico, se recomienda reorientar la propuesta comercial hacia los atributos que el mercado declara valorar. Dado que el 76% de los clientes prioriza puntualidad y calidad sobre precio, la unidad debe construir su posicionamiento sobre la confiabilidad operativa antes que sobre el descuento. Se recomienda aprovechar la infraestructura digital ya disponible, considerando que el 73% de los clientes utiliza medios de mensajería para gestionar pedidos, mediante la implementación de una lista de difusión diaria con disponibilidad y precios. Esta acción no genera costo y responde a un hábito de compra ya instalado.
- Derivada del tercer objetivo específico, se recomienda documentar los procesos operativos y las descripciones de puesto antes de incrementar el volumen de operación. La formalización de la estructura previene los vacíos de responsabilidad identificados en el diagnóstico, particularmente en el registro de mermas y el seguimiento de cuentas por cobrar, tareas que actualmente nadie asume como propias. Se recomienda igualmente aplicar de manera estricta el criterio de primeras entradas, primeras salidas en el despacho, y establecer la inspección en recepción como punto de control obligatorio con criterios explícitos de aceptación y rechazo por grupo de producto.
- Derivada del cuarto objetivo específico, se recomienda planificar el flujo de efectivo considerando que el primer año opera en pérdida y por debajo del punto de equilibrio. La unidad debe asegurar el capital de trabajo suficiente para sostener

este período sin recurrir a financiamiento de emergencia en condiciones desfavorables. Se recomienda monitorear con periodicidad semanal el precio de compra y el volumen de ventas, identificadas como las variables críticas del modelo, y activar las medidas del plan de contingencia cuando la desviación supere los umbrales establecidos.

- Se recomienda ejecutar el cronograma de regularización normativa dentro de los primeros ocho meses, priorizando el permiso sanitario y la certificación en manipulación de alimentos. La inversión de 905 dólares es marginal frente al riesgo de sanción y habilita el acceso a clientes institucionales y a financiamiento formal que actualmente están bloqueados.
- Se recomienda desarrollar la línea de producto seleccionado de manera progresiva, comenzando por las líneas de mayor rotación y menor merma. Su participación debe alcanzar el 20% del volumen hacia el tercer año, dado que el incremento del margen que aporta constituye la condición que hace viable el proyecto en el horizonte evaluado.
- Se recomienda explorar la vinculación a formas asociativas contempladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. La compra conjunta con otros comercializadores de escala similar permitiría mejorar el poder de negociación frente a proveedores y reducir la exposición al precio del mercado mayorista, factor identificado como la principal amenaza a la rentabilidad.
- Se recomienda a las instituciones de educación superior de la zona sur del Distrito Metropolitano establecer programas de vinculación con el sector, orientados a la transferencia de herramientas administrativas adaptadas a la escala y al nivel de instrucción de estos emprendimientos. El estudio evidenció que el 83% de los comercializadores está dispuesto a incorporar prácticas de gestión, lo que configura una demanda no atendida.
- Se recomienda a las entidades públicas vinculadas al sector, particularmente al Ministerio de Agricultura y Ganadería y al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, revisar los requisitos de acceso a sus programas de fortalecimiento. La exigencia de formalización previa excluye precisamente a las unidades que más

requieren el apoyo, configurando una barrera que perpetúa la informalidad que se pretende superar.

- Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones ampliar el estudio a otras zonas del Distrito Metropolitano y a otros eslabones de la cadena, particularmente al productor primario, con el fin de contrastar si las condiciones administrativas identificadas en el eslabón de comercialización se replican aguas arriba y determinar en qué punto de la cadena la intervención genera mayor impacto sobre la distribución del margen.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (2024). *Reporte de coyuntura del sector agropecuario*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2024). *Información estadística mensual: índices de precios al productor*. Quito: BCE.

Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2018). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (15.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*. Quito: Asamblea Constituyente.

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (13.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Fayol, H. (2016). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.

García Colín, J. (2018). *Contabilidad de costos* (4.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (16.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3.^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2020). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (16.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Registro Oficial Suplemento 116 de 10 de julio de 2000*. Quito: Congreso Nacional.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2004). *Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de noviembre de 2004*. Quito: Congreso Nacional.
- Ley Orgánica de Salud. (2006). *Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de diciembre de 2006*. Quito: Congreso Nacional.

- Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria. (2009). *Registro Oficial Suplemento 583 de 5 de mayo de 2009*. Quito: Asamblea Nacional.
- Louffat, E. (2021). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (5.ª ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Boletín situacional de comercialización agropecuaria*. Quito: MAG.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Plan Nacional de Comercialización Agropecuaria*. Quito: MAG.
- Münch Galindo, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2.ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2022). *Ordenanza Metropolitana de Comercio y Mercados*. Quito: MDMQ.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación: pérdidas y desperdicio de alimentos*. Roma: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Circuitos cortos de comercialización agroalimentaria en América Latina*. Santiago de Chile: FAO.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.ª ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2017). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez Cardona, C., Ramírez Cardona, M. P., & Calderón Hernández, G. (2017). *Fundamentos de administración* (4.ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2018). *Finanzas corporativas* (11.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2018). *Preparación y evaluación de proyectos* (7.^a ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2017). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos* (21.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

Gráfico 11. Encuesta - Primera Parte

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ECUATORIANO DE LA PRODUCTIVIDAD
Carrera de Administración
ENCUESTA

Tema de investigación: Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en Quito

Autora: Tipántiza Pineda Daniela Belén

Dirigida a: Comercializadores y clientes del circuito de distribución agrícola del sur del Distrito Metropolitano de Quito

Fecha: **N.º de encuesta:**

Objetivo: Recopilar información sobre las prácticas administrativas, comerciales y de control aplicadas actualmente por los comercializadores de productos agrícolas del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de sustentar el diseño de un modelo de gestión administrativa adaptado a las condiciones reales del sector.

Instrucciones: lea cada pregunta con atención y marque con una equis (X) una sola opción por pregunta. La información recopilada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente con fines académicos. No es necesario registrar su nombre.

1. ¿Lleva usted registros escritos de los ingresos y egresos de su negocio?

☐ Si, de manera sistemática

☐ Si, pero de forma ocasional

☐ No, solo lo lleva de memoria

☐ Prefiere no responder

2. ¿Cómo determina el precio de venta de sus productos?

☐ Calculando costos y margen deseado

☐ Tomando como referencia el precio del mercado mayorista

☐ Observando lo que cobra la competencia

☐ Según la disposición del cliente en el momento

3. ¿Ha registrado pérdidas por producto no vendido o deteriorado en los últimos seis meses?

☐ Si, con frecuencia

☐ Si, ocasionalmente

☐ Rara vez

☐ Nunca

4. ¿Establece metas de venta mensuales para su negocio?

☐ Si, con seguimiento periódico

☐ Si, pero sin seguimiento

☐ No, se vende lo que se pueda

☐ Nunca lo ha considerado

5. ¿Las funciones de cada persona en su negocio están claramente definidas?

☐ Si, cada quien conoce su función por escrito

☐ Si, pero solo de manera verbal

☐ Todos hacen de todo

☐ Trabaja solo

Elaboración Propia

Gráfico 12. Encuesta - Segunda Parte

7. ¿Separa los recursos del negocio de los gastos de su hogar?

- ☐ Si, mediante cuenta bancaria separada
- ☐ Si, pero solo mentalmente
- ☐ No, se maneja todo junto
- ☐ Prefiere no responder

8. ¿Qué aspecto valora más al elegir un proveedor de productos agrícolas?

- ☐ Puntualidad en la entrega
- ☐ Precio más bajo
- ☐ Calidad y frescura del producto

9. ¿Utiliza aplicaciones de mensajería o medios digitales para gestionar sus pedidos?

- ☐ Si, de manera habitual
- ☐ Si, ocasionalmente
- ☐ No, solo por teléfono o de forma presencial
- ☐ No dispone de medios digitales

10. ¿Estaría dispuesto a implementar herramientas sencillas de registro y control administrativo?

- ☐ Si, si son simples y no toman mucho tiempo
- ☐ Si, si recibe capacitación previa
- ☐ Le parece innecesario
- ☐ No dispone de tiempo

Se agradece su colaboración y el tiempo dedicado a responder este instrumento.

Elaboración Propia

Gráfico 13. Guía de Entrevista Semiestructurada

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ECUATORIANO DE LA PRODUCTIVIDAD
Carrera de Administración
GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema de investigación: Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en Quito
Autora: Tipántiza Pineda Daniela Belén
Dirigida a: Informantes clave con experiencia directa en la cadena de comercialización agrícola
Fecha: **Duración:**
Rol del entrevistado:
Años de experiencia: **Lugar:**

Objetivo: Obtener información cualitativa en profundidad sobre las dinámicas administrativas, comerciales y de intermediación que caracterizan a la cadena de comercialización de productos agrícolas en el Distrito Metropolitano de Quito, desde la perspectiva de actores con trayectoria en el sector.

Instrucciones para el entrevistador: presente el objetivo de la entrevista y solicite autorización para el registro de las respuestas. Formule las preguntas en el orden establecido, permitiendo que el entrevistado desarrolle libremente su respuesta. Puede introducir repreguntas de profundización cuando una respuesta requiera aclaración. No se registra el nombre del entrevistado por razones de confidencialidad.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuál considera usted que es el principal problema administrativo que enfrenta el sector de comercialización agrícola?

.....

.....

.....

2. ¿De qué manera afecta la volatilidad de los precios agrícolas a la operación diaria de un comercializador?

.....

.....

.....

3. ¿Qué papel cumplen los intermediarios dentro de la cadena de comercialización y cómo influyen en la formación del precio final?

.....

.....

.....

4. ¿Ha conocido o intentado implementar algún sistema de control administrativo o de registro? ¿Cuál fue el resultado?

Elaboración Propia

Gráfico 14. Guía de Entrevista Semiestructurada – Segunda parte

5. ¿Qué recomendaría a una persona que inicia un negocio de comercialización de productos agrícolas en Quito?

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

Firma del entrevistador

Firma del entrevistado

Gráfico 15. Guía de Grupo Focal

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ECUATORIANO DE LA PRODUCTIVIDAD
Carrera de Administración

GUÍA DE GRUPO FOCAL

Tema de investigación: Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en Quito

Autora: Tipántiza Pineda Daniela Belén

N.º de participantes: 10 Duración estimada: 90 minutos

Fecha: Lugar:

Moderador:

Objetivo: Explorar de manera colectiva las percepciones, dificultades y expectativas de los actores de la cadena de comercialización agrícola respecto de la gestión administrativa, con el fin de identificar las condiciones que debe cumplir un modelo de gestión para resultar aplicable en el sector.

Instrucciones para el moderador: dé la bienvenida a los participantes, presente el objetivo de la sesión y establezca las reglas de participación. Fomente la intervención de todos los asistentes evitando que la discusión sea dominada por uno o dos participantes. Registre las coincidencias y las tensiones que surjan en el discurso. No se consignen nombres en el registro de resultados.

REGISTRO DE PARTICIPANTES

Código	Rol en la cadena	Años de experiencia	Nivel de instrucción
P1			
P2			
P3			
P4			
P5			
P6			
P7			
P8			
P9			
P10			

Elaboración Propia

