

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Análisis de Factibilidad de Nuevo Local de La María Orgánica en Guayaquil

ADMI-1264

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Economista

Presentado por:

Kenny Josue Palma Gomez

Tanya Estefania Toala Melgar

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a Dios, por brindarme salud y sabiduría, mostrándome que todo lo vivido valió la pena para llegar hasta aquí.

A mi mami, mi papi, criaron una buena chica, me dieron alas para volar, me vieron lucharla y estuvieron conmigo, lo logramos. Mi ñaño, recién empiezas tu vida universitaria, disfrútala y supérate mucho más de lo que yo lo hice, todo es a su tiempo.

A mis abuelos, mis titas y mi Tía Diana por siempre estar para aplaudir mis logros y acompañarme en mis derrotas.

A mi Sambo, Sebastián Pérez, fuiste un soporte bastante fuerte en mis últimos semestres y cuando estaba realizando la tesis, gracias por no dejarme vencer.

A Valeria Parrales, donde quiera que estés amiga, este logro también es tuyo y seré la mejor Economista.

Y a mi Adelita por su puesto.

Estefania Toala

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la salud y la oportunidad de llegar hasta aquí, bendiciendo cada paso y permitiéndome demostrar lo aprendido. A mi mamá, por su constante interés en mi rendimiento académico, recordándome siempre lo importante que soy para ella. A mi papá, por motivarme a ir más allá de un título, a innovar, a destacar y salir de mi zona de confort. A mis hermanos, porque siendo el menor de 3, he aprendido de sus esfuerzos y logros, que me inspiran a seguir su ejemplo. Y a mis peluditos, Pitufa y Scotty, mis dos perros, que en momentos de estrés me brindan paz; al verlos disfrutar en una corta caminata, yo también encuentro la calma para continuar. A todos ustedes, gracias por ser mi fuerza, mi inspiración y el motivo por el que este logro también es suyo.

Kenny Palma

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a mis amigos, hicieron de la universidad una experiencia bonita, mis Chikistrikis, Jorge y Sinche. Kenny, mi compañero y amigo de fórmula.

A mi familia, especialmente a mis papás que siempre me han dado todo para que me supere. Mi ñaño, abuelos, tíos, primos y la Tati, por brindarme su apoyo. La familia López Lamberto, ustedes son mi familia y este logro también es de ustedes.

Mis mascotas, especialmente mi Negrita que me acompañaba cuando recibía mis primeras clases virtuales, y ahora que estoy finalizando somos Lolo, Kira, Lili, Collarín, Aisha y yo.

Finalmente, a mis profesores a lo largo de mi vida, mi profesora de tesis y tutor, gracias por el resultado que hemos logrado.

A todos, gracias por ser parte de este viaje.

Estefania Toala

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis amigos más cercanos: Bryan, Karina, Daniel, Sandy, Stefhanny, Liliana y a mi compañera de tesis Estefanía, con quienes he compartido una amistad genuina desde que nos conocimos y que hasta hoy permanece intacta. Han sido testigos de momentos personales, alegrías y dificultades, y han estado presentes en las buenas y en las malas. A mi mejor amiga Pamela, con quien comparto más de diez años de amistad, por ser confidente, apoyo incondicional y cómplice en sonrisas y lágrimas, a quien guardo un cariño especial. Extiendo mi gratitud a todos mis profesores, desde la secundaria hasta la universidad, por haber contribuido a mi formación y forjado lo que soy hoy. De manera especial, agradezco a mi profesora de tesis y a mi tutor, porque cada corrección y retroalimentación fue una lección de que el camino no es fácil, pero que el esfuerzo constante es la clave para alcanzar la meta.

Kenny Palma

Declaración Expresa

Yo/Nosotros Tanya Estefania Toala Melgar y Kenny Josue Palma Gomez acuerdo/acordamos y reconozco/reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 27 de mayo del 2025.

Tanya Estefania Toala
Melgar

Kenny Josue Palma
Gomez

Evaluadores

María Cristina Aguirre Valverde

Profesor de Materia

Juan Manuel Domínguez Andrade

Tutor de proyecto

Resumen

El presente proyecto evalúa la factibilidad de reubicar el negocio La María Orgánica, analizando cuatro zonas potenciales: Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa. El objetivo es identificar la ubicación que optimice su posicionamiento, incremente su cartera de clientes y fortalezca las ventas. El planteamiento considera que trasladarse a un sector con mayor afluencia, perfil de consumidor afín y entorno seguro incrementará la competitividad y rentabilidad. La necesidad surge por las limitaciones del local actual en Urdesa, que afectan la visibilidad, espacio y accesibilidad.

La investigación combinó análisis macroeconómico (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter), evaluación estratégica (FODA por zona, matriz multicriterio ponderada) y observación estructurada del entorno, junto con un estudio financiero proyectado. La María Orgánica aportó información clave sobre su operación y finanzas, lo que permitió elaborar proyecciones realistas y definir criterios de búsqueda de locales.

Los resultados revelaron que Samborondón reúne las mejores condiciones estratégicas y financieras, con un VAN proyectado de USD 31.257 y una TIR del 52%. Se concluye que esta zona representa la alternativa más favorable para la reubicación, siempre que se optimicen los costos operativos y se capitalice su alto potencial comercial.

Palabras Clave: rentabilidad, análisis macroeconómico, proyecciones, evaluación estratégica, costos operativos.

Abstract

This project evaluates the feasibility of relocating the business La María Orgánica in Guayaquil, analyzing four potential areas: Samborondón, Ceibos, Kennedy, and Vía a la Costa. The objective is to identify the location that optimizes its positioning, increases its client portfolio, and strengthens sales. The approach considers that moving to an area with higher foot traffic, an aligned consumer profile, and a safe environment will increase competitiveness and profitability. The need arises from the limitations of the current premises in Urdesa, which affect visibility, space, and accessibility.

The research combined macroeconomic analysis (PESTEL and Porter's Five Forces), strategic evaluation (SWOT analysis by area, weighted multicriteria matrix), and structured observation of the environment, along with a projected financial study. La María Orgánica provided key information about its operations and finances, which allowed for the preparation of realistic projections and the definition of criteria for the search of new premises.

The results revealed that Samborondón offers the best strategic and financial conditions, with a projected NPV of USD 31,257 and an IRR of 52%. It is concluded that this area represents the most favorable alternative for relocation, provided that operating costs are optimized and its high commercial potential is leveraged.

Keywords: *profitability, macroeconomic analysis, projections, strategic evaluation, operating costs.*

Índice general

Resumen	I
Abstract	II
Índice general	III
Abreviaturas	VI
Índice de Tablas.....	VII
Capítulo 1	1
1. Introducción	2
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Justificación del Problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Marco teórico	6
Capítulo 2	9
2. Metodología	10
2.1 Investigación de mercados como base para el análisis.....	10
2.1.1 Problema de decisión gerencial	11
2.1.2 Problema de investigación de mercados	11
2.1.3 Componentes de investigación.....	12
2.1.4 Preguntas de investigación	12
2.1.5 Justificación de la metodología	13
2.2 Técnicas De Análisis Utilizadas.....	14
2.2.1 Análisis FODA por zona	14
2.2.2 Naturaleza y propósito del análisis FODA.....	14
2.2.3 Dimensiones internas y externas	15
2.2.4 Metodología para la construcción del análisis FODA.....	16

2.2.5	Importancia estratégica del análisis FODA.....	16
2.3	Matriz de evaluación multicriterio ponderada.....	17
2.3.1	Naturaleza y propósito de la técnica.....	17
2.3.2	Influencia del análisis de Pareto.....	17
2.3.3	Definición de criterios y sistema de ponderación	18
2.3.4	Funcionamiento de la matriz	18
2.3.5	Importancia dentro del diseño metodológico	19
2.3.6	Observación estructurada del entorno urbano	19
2.4	Selección de la mejor alternativa.....	20
2.5	Estudio Financiero.....	21
2.5.1	Fundamentos Teóricos y Ecuaciones Utilizadas	22
2.5.2	Evaluación del flujo de caja proyectado y análisis de retorno	22
Capítulo 3	24
3.	Resultados y análisis	25
3.1	Panorama estadístico del mercado orgánico en Ecuador	25
3.2	Análisis estratégico del negocio	26
3.2.1	Análisis PESTEL.....	26
3.2.2	Análisis PORTER	28
3.3	Evaluación Comparativa de las posibles zonas de ubicación.....	30
3.3.1	Análisis FODA por Zona	31
3.3.2	Matriz de evaluación multicriterio ponderada.....	37
3.4	Observación del entorno.....	40
3.5	Selección de la zona recomendada para la reubicación	41
3.6	Estudio Financiero.....	43
3.6.1	Inversión Inicial.....	44
3.6.2	Flujo de Caja Económico del sector seleccionado	44
3.6.3	Análisis de Sensibilidad	46

Capítulo 4	48
4. Conclusiones y recomendaciones.....	49
4.1 Conclusiones	49
4.2 Recomendaciones.....	50
Referencias	52
Apéndice A.....	54
Apéndice B.....	55
Apéndice C	56

Abreviaturas

CAPM	Capital Asset Pricing Model
PRM	Prima por Riesgo de Mercado
RF	Tasa Libre de Riesgo
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
VAN	Valor Actual Neto

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación multicriterio	38
Tabla 2. Resultados de la matriz multicriterio.....	40
Tabla 3. Opciones de locales comerciales para análisis de factibilidad	41
Tabla 4. Distribución estimada de la inversión inicial para la reubicación de La María Orgánica	44
Tabla 5. Flujo de caja económico de la zona Samborondón	45
Tabla 6. Análisis de sensibilidad de ingresos y egresos de La María Orgánica.....	46
Tabla 7. Análisis de sensibilidad de ingresos y costos+alquiler para Samborondón	47

Capítulo 1

1. Introducción

En la actualidad, el interés por una alimentación saludable y responsable ha cobrado una gran relevancia a nivel global, los consumidores ya no solo se preocupan por el sabor o el precio de los alimentos, sino también por su origen, el impacto ambiental de su producción y los beneficios para la salud; por tanto, esta tendencia ha impulsado el crecimiento del mercado de productos orgánicos, los cuales se caracterizan por ser elaborados sin químicos ni pesticidas, respetando principios de sostenibilidad y bienestar social. En este contexto, Ecuador ha logrado posicionarse como un país competitivo en el sector orgánico, especialmente en productos de exportación como el banano, que en el 2023 representó ingresos de 227,8 millones de dólares aproximadamente en envíos hacia la Unión Europea, según datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

A nivel local, este crecimiento ha generado oportunidades para emprendimientos que promueven una producción y consumo más conscientes, tal es el caso de La María Orgánica, un negocio ecuatoriano que opera desde el 2017, dedicado a la elaboración y comercialización de alimentos agroecológicos procesados, tales como vegetales y frutas frescas, frutos secos y condimentos, productos cárnicos libre de pasteurización, y productos terminados tales como aseo y cuidado personal, entre otros. Este emprendimiento opera bajo un modelo de colaboración con pequeños productores, apoyándose en un sistema de distribución propio que le permite consolidar pedidos y ofrecer entregas programadas dentro de la ciudad de Guayaquil. Gracias a esta propuesta de valor, el negocio ha logrado mantenerse operativo y alcanzar un volumen de ventas mensuales que fluctúa entre los \$5.000 y \$10.000.

Por otra parte, a pesar de su estabilidad actual, los responsables del negocio han identificado limitaciones en cuanto a la visibilidad, accesibilidad y crecimiento dentro de su ubicación actual, por tanto, surge la necesidad de evaluar la factibilidad de una reubicación

estratégica hacia una zona con mayor potencial comercial, lo que podría representar una oportunidad para mejorar el alcance del negocio, optimizar su logística y consolidar su presencia en el mercado.

El presente estudio tiene como finalidad realizar un análisis de factibilidad para la posible reubicación de La María Orgánica en la ciudad de Guayaquil. En este contexto, se busca determinar la viabilidad de dicha decisión desde las perspectivas técnica, financiera, logística y de mercado, con el objetivo de respaldar decisiones informadas que favorezcan el crecimiento sostenible del emprendimiento. Para ello, se emplearán herramientas de análisis financiero, entrevistas, revisión documental y encuestas, las cuales permitirán obtener una visión integral de los distintos escenarios posibles.

1.1 Descripción del problema

Actualmente, La María Orgánica opera desde un único punto de atención ubicado en el sector de Urdesa, en la ciudad de Guayaquil, desde donde gestiona sus operaciones presenciales y de entrega a domicilio. Sin embargo, la infraestructura del local presenta restricciones significativas que limitan tanto su capacidad operativa como su proyección comercial.

En primer lugar, el espacio disponible dentro del local es reducido, lo que impide la circulación simultánea de más de cuatro clientes sin comprometer la comodidad; esta situación afecta directamente la experiencia del usuario, especialmente en horarios de alta demanda. Además, el establecimiento no cuenta con parqueadero propio, lo cual representa una desventaja competitiva para los consumidores que se movilizan en vehículos particulares. Con esto, se suma la falta de accesibilidad para personas con discapacidad, lo que restringe su alcance a un segmento importante del mercado.

Estas condiciones físicas y logísticas no solo afectan la operatividad diaria del negocio, sino que también limitan su capacidad para adaptarse a una demanda creciente por productos

saludables en Guayaquil y su área metropolitana. En los últimos años, se observa un cambio en las preferencias del consumidor hacia hábitos de vida más conscientes, lo que se traduce en una mayor búsqueda de productos orgánicos, libres de químicos y elaborados de forma responsable y sostenible. Por consiguiente, esta tendencia representa una oportunidad significativa para empresas del sector; sin embargo, si no se cuenta con una infraestructura adecuada, dicha oportunidad no puede ser aprovechada en su totalidad.

El problema central, por tanto, radica en la insuficiencia del local actual para responder a las nuevas exigencias del negocio, lo cual compromete su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, así pues, la falta de espacio, la limitada accesibilidad y la ubicación poco estratégica se constituyen en restricciones claras que deben ser abordadas si La María Orgánica desea consolidarse en un mercado que evoluciona con rapidez. Asimismo, el problema es actual, observable y susceptible de análisis cuantitativo, dado que involucra variables económicas, logísticas y comerciales que pueden ser evaluadas mediante herramientas técnicas.

En este escenario, se plantea la necesidad de identificar una alternativa que permita resolver estas limitaciones y, a su vez, posibilite el crecimiento del negocio bajo condiciones más favorables. Por ende, la situación descrita requiere de un abordaje estructurado que considere las distintas dimensiones del problema, tales como infraestructura, demanda, logística, experiencia del cliente y competitividad, y que permita evaluar con claridad el impacto de posibles soluciones.

1.2 Justificación del Problema

En el contexto de su actual localización, La María Orgánica ha manifestado su interés en identificar una nueva ubicación que le permita crecer, posicionarse mejor y ampliar su base de clientes. No obstante, el traslado a un nuevo local implica una inversión considerable y decisiones estratégicas que no deben tomarse de forma intuitiva, sino con base en un análisis

riguroso que permita evaluar todas las alternativas disponibles. Zonas como Samborondón, Vía a la Costa, Ceibos y Kennedy se consideran opciones viables, pero aún no existe certeza sobre cuál de estos sectores representa la mejor oportunidad en términos de aceptación del público objetivo, facilidad logística, competitividad y rentabilidad.

Por lo tanto, este estudio busca proporcionar los elementos técnicos necesarios para respaldar una decisión informada, que mediante el análisis de variables como la demanda potencial, los costos operativos, la competencia local, la accesibilidad y el perfil del consumidor en cada zona y, junto a técnicas como proyecciones, flujo de caja, punto de equilibrio, rentabilidad esperada, costos asociados, gastos, costo-beneficio, permitirá determinar si la reubicación es o no factible y se pretende determinar cuál ubicación se ajusta mejor al modelo de negocio de La María Orgánica. Con ello, se contribuirá no solo al fortalecimiento del emprendimiento, sino también a la promoción de prácticas de consumo más sostenibles en entornos urbanos donde este tipo de propuestas comienzan a tener una mayor acogida.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad de la reubicación comercial de La María Orgánica en la ciudad de Guayaquil, considerando criterios de demanda potencial, accesibilidad, competencia y sostenibilidad, de manera que se fortalezca su posicionamiento en el mercado como emprendimiento local de consumo responsable.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la competencia directa e indirecta en el mercado de productos orgánicos, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que influyen en la reubicación comercial.

Determinar los costos, beneficios y riesgos asociados al cambio de local, mediante un análisis integral de aspectos logísticos, operativos y comerciales.

Evaluar los costos de inversión y operación del nuevo local, así como su rentabilidad proyectada, mediante el cálculo de indicadores financieros clave.

Evaluar el nivel de accesibilidad, visibilidad y flujo peatonal en las zonas seleccionadas de Guayaquil, con el propósito de determinar la ubicación óptima para el nuevo local.

1.4 Marco teórico

El consumo de productos orgánicos ha experimentado un crecimiento sostenido a nivel mundial durante los últimos años, por tanto, este fenómeno responde a un cambio progresivo en los patrones de consumo, donde los consumidores ya no solo priorizan el precio o el sabor, sino también el origen, el proceso de producción y el impacto ambiental de los productos que adquieren, por consiguiente, la agricultura y comercialización orgánica han evolucionado hasta convertirse en un modelo de negocio atractivo, sustentable y en expansión.

Según el informe anual elaborado por el *Research Institute of Organic Agriculture* (FiBL) en conjunto con IFOAM – *Organics International*, en 2022 el mercado mundial de productos orgánicos alcanzó una facturación de aproximadamente 135 mil millones de euros, también se registraron más de 96 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura orgánica en 188 países, reflejando una tendencia de crecimiento tanto en la oferta como en la demanda global (Willer & Prasad, 2024). Esto permite observar que el consumo responsable y sostenible no constituye una moda transitoria, sino un cambio estructural con implicaciones económicas significativas.

En este contexto, los emprendimientos dedicados a la comercialización de productos orgánicos deben adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado, porque la competitividad ya no se basa exclusivamente en el producto ofrecido, sino también en la experiencia del consumidor. Por tanto, aspectos como la accesibilidad al local, la disponibilidad de parqueaderos y la

movilidad interna del establecimiento comercial influyen directamente en la percepción del cliente y en su fidelización.

Asimismo, la ubicación del negocio es un elemento estratégico que incide sobre su desempeño comercial. Michael Porter (2021) plantea el concepto de clúster como una concentración geográfica de empresas e instituciones relacionadas que, al interactuar entre sí, incrementan su eficiencia, productividad e innovación, por ende, esta interacción puede generar sinergias que fortalezcan la propuesta de valor de cada integrante del clúster. De igual forma, la teoría de economías externas de aglomeración sostiene que la proximidad entre negocios permite compartir recursos, atraer mayor flujo de consumidores y aprovechar redes de proveedores comunes, contribuyendo a una mejora general del entorno económico (Westreicher, 2020).

Desde el enfoque económico, el análisis de factibilidad representa una herramienta indispensable para evaluar la conveniencia de decisiones estratégicas, como una reubicación comercial, a través de los instrumentos más utilizados se encuentran el flujo de caja proyectado, que permite anticipar ingresos y egresos futuros; el análisis costo-beneficio, que cuantifica los impactos financieros esperados frente a los recursos invertidos; y el punto de equilibrio, que determina el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos totales (Rus Arias, 2020; Sy Corvo, 2023; Ortega, 2025). A esto se suma la elasticidad de la demanda, que evalúa la sensibilidad del consumidor ante variaciones de precio o de condiciones de compra, y el costo de oportunidad, que permite comparar escenarios alternativos de inversión (Fortún, 2019; Sevilla Arias, 2015).

Diversos estudios han empleado este tipo de análisis para tomar decisiones comerciales fundamentadas. Por ejemplo, Vega Malo y Piedra Aguilera (2021) realizaron una evaluación de factibilidad para una tienda de productos orgánicos en Cuenca, determinando la viabilidad del proyecto a partir del análisis de la demanda insatisfecha. De forma similar, Intriago García

(2020) propuso la creación de un *marketplace* especializado en productos orgánicos en Guayaquil, identificando como factor crítico la necesidad de mejorar los canales de distribución y visibilidad del sector.

En este marco, resulta pertinente aplicar estas herramientas para evaluar la posible reubicación del emprendimiento La María Orgánica dentro de la ciudad de Guayaquil. El análisis permitirá determinar si esta decisión contribuirá a un crecimiento sostenible y rentable, tomando en cuenta tanto las condiciones del mercado como la optimización de recursos, y sirviendo como base técnica y financiera para una toma de decisiones fundamentada.

Capítulo 2

2. Metodología

Antes de diseñar la propuesta y avanzar con el análisis de factibilidad, fue necesario comprender de manera integral la situación actual del negocio y el entorno en el que se desarrolla. Dado que el objetivo central del estudio se orientó a evaluar la viabilidad de reubicar el local de La María Orgánica, se consideró fundamental recabar información que permita entender el comportamiento del mercado, el perfil de los consumidores potenciales y las condiciones estratégicas de cada zona evaluada.

En este sentido, se optó por desarrollar una investigación de mercados de tipo exploratoria y descriptiva, a través de fuentes secundarias y herramientas de análisis estratégico. Esta decisión permitió organizar el problema, delimitar las variables clave y estructurar el análisis posterior sin depender exclusivamente de técnicas de recolección directa de datos.

Como primer paso, se revisaron los antecedentes del negocio, sus objetivos, y las razones que motivaron la búsqueda de una nueva ubicación, tales como la limitación del espacio físico, la baja afluencia sostenida de clientes y la necesidad de mejorar la experiencia de compra. A partir de esta revisión, se estructuraron las dimensiones centrales del análisis, considerando tanto factores internos del negocio como condiciones externas del entorno.

2.1 Investigación de mercados como base para el análisis

Luego de analizar el contexto general de La María Orgánica y su necesidad de reubicación, se empleó la investigación de mercados como base metodológica para ordenar los temas clave del estudio y evaluar los elementos relevantes para la toma de decisiones. En lugar de emplear instrumentos de recolección directa, se optó por el uso de herramientas analíticas

basadas en el análisis del entorno urbano, estudios de mercado secundarios y la evaluación estratégica de zonas mediante métodos cualitativos y cuantitativos.

De esta manera, fue posible establecer una estructura lógica del problema, identificar criterios de evaluación relevantes y comparar objetivamente las alternativas de reubicación en función del contexto actual del negocio y las condiciones particulares de cada zona.

2.1.1 Problema de decisión gerencial

El problema de decisión gerencial planteado en esta investigación fue:

¿Debe La María Orgánica reubicarse en otro sector de la ciudad para mejorar su posicionamiento, captar nuevos clientes y aumentar sus ventas?

Esta interrogante surgió a partir de las necesidades observadas en el funcionamiento actual del negocio, como un espacio reducido del local y limitaciones para crecer en su ubicación actual. La decisión de mudarse implica una inversión considerable, por lo que se consideró necesario basarla en evidencia proveniente del mercado.

2.1.2 Problema de investigación de mercados

Para dar respuesta al problema de decisión, se formuló el siguiente problema de investigación: Analizar la factibilidad de reubicación del negocio La María Orgánica a partir de las condiciones del entorno, características del mercado y evaluación estratégica de posibles zonas de traslado.

Este planteamiento permitió enfocar el estudio en dimensiones clave del contexto externo e interno del negocio, integrando variables como perfil del consumidor objetivo, presencia de

competencia, factores de localización, y oportunidades de crecimiento en cada una de las zonas seleccionadas.

2.1.3 Componentes de investigación

A partir del problema de investigación, se definieron los siguientes componentes generales, los cuales guiaron la estructura del análisis de mercado y permitieron organizar de forma coherente los instrumentos aplicados:

- **Componente 1:** Analizar las condiciones del entorno actual del local y sus limitaciones operativas.
- **Componente 2:** Examinar qué tan bien se ajusta la propuesta de valor del negocio a las características de cada zona analizada.
- **Componente 3:** Comparar las características estratégicas de cada zona de reubicación (Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa).
- **Componente 4:** Identificar oportunidades de mejora y crecimiento a partir de un nuevo punto de venta.

2.1.4 Preguntas de investigación

Con base en los componentes señalados, se definieron las siguientes preguntas de investigación, que guiaron el desarrollo de herramientas analíticas como el análisis FODA por zona, la matriz multicriterio ponderada y la observación estructurada del entorno:

- **Componente 1: Evaluación actual del negocio**
¿Qué limitaciones presenta el local actual de La María Orgánica en términos de espacio, experiencia de compra y crecimiento?

- **Componente 2: Oferta de valor y adaptación**

¿Qué elementos del concepto de negocio resultan más valorados por los consumidores objetivos?

¿Qué aspectos pueden mejorarse o fortalecerse en un nuevo local?

- **Componente 3: Comparación de zonas potenciales**

¿Qué condiciones estratégicas ofrece cada una de las zonas propuestas para la reubicación?

¿Qué zonas presentan mayor afinidad con el perfil del consumidor objetivo de La María Orgánica?

- **Componente 4: Oportunidades de crecimiento**

¿Qué nuevas oportunidades podrían surgir para el negocio en una nueva ubicación?

¿Cómo influiría una reubicación en la fidelización de clientes y la expansión del mercado?

2.1.5 Justificación de la metodología

Dado el objetivo de evaluar la factibilidad de reubicación del negocio, se optó por una metodología de enfoque mixto, orientada principalmente al análisis estratégico a través de herramientas cualitativas y cuantitativas basadas en información secundaria. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo, transversal y no experimental, permitiendo explorar diferentes dimensiones del entorno sin necesidad de intervención directa. Entre las técnicas utilizadas se incluyeron:

- el análisis FODA comparativo por zona,
- una matriz de evaluación multicriterio ponderada,

- y la observación estructurada del entorno urbano y comercial, complementadas con revisión documental y fuentes estadísticas públicas.

Estas herramientas ofrecieron una base suficiente para interpretar la situación actual, identificar oportunidades de mejora y comparar de forma objetiva las zonas candidatas para la reubicación del negocio, sin recurrir a métodos directos como encuestas o entrevistas. La decisión metodológica respondió al tipo de estudio y a las condiciones del proyecto, priorizando el análisis estratégico por sobre la recolección directa de percepciones individuales.

2.2 Técnicas De Análisis Utilizadas

2.2.1 Análisis FODA por zona

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se constituyó como una herramienta fundamental dentro del marco metodológico empleado para evaluar la factibilidad de reubicación del negocio La María Orgánica. Esta técnica estratégica permitió realizar un diagnóstico integral y estructurado de las condiciones internas y externas que influyen directamente en el desempeño y sostenibilidad del negocio en las zonas candidatas para su traslado.

2.2.2 Naturaleza y propósito del análisis FODA

El FODA es un método ampliamente reconocido en la gestión estratégica para identificar y clasificar factores que pueden favorecer o dificultar la consecución de objetivos empresariales (Raeburn, 2025). En este estudio, el análisis FODA no sólo sirvió para describir características puntuales de cada ubicación, sino que también facilitó la comparación sistemática y

contextualizada entre los sectores considerados, permitiendo destacar diferencias relevantes que impactan en la viabilidad de la reubicación.

2.2.3 Dimensiones internas y externas

El análisis se estructuró en dos grandes dimensiones:

- **Factores internos (Fortalezas y Debilidades):** Estos aspectos se relacionan directamente con las capacidades, recursos y limitaciones propias del negocio y del local, así como con las condiciones que influyen en su operación desde una perspectiva interna. Por ejemplo, se evaluaron variables como la infraestructura disponible, el tamaño del local, la propuesta de valor actual, la capacidad para ofrecer una experiencia de compra diferenciada y la estructura organizacional. Identificar las fortalezas permitió reconocer ventajas competitivas que podrían potenciarse en una nueva ubicación, mientras que las debilidades señalaron restricciones operativas o áreas de mejora que se deberían considerar para minimizar riesgos.
- **Factores externos (Oportunidades y Amenazas):** Esta dimensión abarcó el análisis del entorno competitivo, socioeconómico y urbano de cada zona. Se examinaron factores como la densidad poblacional, perfil del consumidor, accesibilidad, oferta comercial complementaria, niveles de seguridad, tendencias del mercado y posibles barreras o riesgos inherentes al contexto local. Las oportunidades reflejaron escenarios favorables y posibilidades de crecimiento o expansión, mientras que las amenazas indicaron elementos externos que podrían limitar o dificultar el éxito de la reubicación.

2.2.4 Metodología para la construcción del análisis FODA

La elaboración del análisis FODA requirió un proceso exhaustivo de recopilación y síntesis de información secundaria, complementado con observaciones estructuradas del entorno urbano y comercial. Para ello, se recurrió a fuentes oficiales, estudios sectoriales, portales inmobiliarios, reportes demográficos y económicos, así como datos internos del negocio.

Cada factor identificado fue evaluado críticamente, considerando su relevancia e impacto potencial en el negocio. Se utilizó un enfoque comparativo entre las cuatro zonas candidatas, con el propósito de identificar características únicas y comunes en cada ubicación.

Asimismo, con el fin de fortalecer la solidez del análisis, los factores considerados en el análisis FODA fueron definidos con base en las necesidades prioritarias del negocio y en información obtenida a través de fuentes secundarias, garantizando así una representación coherente de su contexto actual.

2.2.5 Importancia estratégica del análisis FODA

El análisis FODA aportó un enfoque global y balanceado que integró tanto las capacidades internas de La María Orgánica como las condiciones externas del entorno, elementos imprescindibles para tomar decisiones informadas sobre la reubicación. Al organizar la información de manera clara y estructurada, facilitó la identificación de ventajas competitivas potenciales, así como la anticipación de riesgos y obstáculos que podrían afectar la sostenibilidad y rentabilidad del nuevo local.

Este diagnóstico estratégico sirvió como base para complementar otras herramientas analíticas empleadas en la investigación, como la matriz de evaluación multicriterio ponderada y

el análisis financiero proyectado, contribuyendo a consolidar una propuesta de reubicación fundamentada en criterios técnicos y objetivos.

2.3 Matriz de evaluación multicriterio ponderada

La matriz de evaluación multicriterio ponderada se utilizó como una herramienta técnica y estratégica para comparar de manera estructurada las distintas zonas candidatas a la reubicación del negocio La María Orgánica. Esta técnica permitió integrar múltiples variables relevantes en un solo instrumento de análisis, asignando a cada una de ellas un peso proporcional a su nivel de importancia dentro del contexto particular del negocio, así, la herramienta facilitó una comparación objetiva y justificada entre las alternativas estudiadas.

2.3.1 Naturaleza y propósito de la técnica

La evaluación multicriterio ponderada es una metodología ampliamente utilizada en estudios de factibilidad y planificación estratégica para jerarquizar opciones en función de criterios múltiples. En el presente estudio, fue aplicada para establecer una comparación entre las zonas de Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa, considerando factores comerciales, demográficos, logísticos y de entorno.

Su objetivo fue priorizar, con base técnica, la zona que ofreciera las condiciones más favorables para el crecimiento sostenible del negocio, permitiendo además tomar decisiones alineadas con los objetivos operativos y comerciales de La María Orgánica.

2.3.2 Influencia del análisis de Pareto

La selección y ponderación de los criterios de evaluación estuvo conceptualmente influenciada por el Principio de Pareto, también conocido como la regla 80/20. Este principio

establece que, en muchos contextos, el 80 % de los resultados proviene del 20 % de las causas (Laoyan, 2023). Aplicado al presente estudio, sirvió como base para identificar aquellos factores que tienen un impacto determinante en la factibilidad de reubicación del negocio.

A partir de este enfoque, se priorizaron variables clave como: afluencia de personas, perfil del consumidor, accesibilidad, nivel de competencia, seguridad de la zona y cercanía a la ubicación actual. Estas variables fueron seleccionadas por su capacidad de influir de manera significativa en el éxito operativo y comercial del nuevo local.

2.3.3 Definición de criterios y sistema de ponderación

Cada uno de los criterios identificados fue definido y cuantificado en función de su relevancia estratégica. Posteriormente, se asignaron pesos a cada variable, reflejando su grado de influencia en la decisión final. Este proceso fue validado en conjunto con el accionista principal de La María Orgánica, lo que permitió asegurar que la matriz respondiera fielmente a las necesidades y expectativas reales del negocio.

2.3.4 Funcionamiento de la matriz

La matriz funcionó mediante la asignación de puntajes del 1 al 10 a cada zona evaluada por criterio. Cada puntaje fue multiplicado por el peso correspondiente del criterio, y la suma de estos productos arrojó un puntaje total ponderado por zona. Esta metodología permitió jerarquizar las opciones con base en evidencia estructurada, reduciendo el margen de subjetividad y facilitando la toma de decisiones.

2.3.5 *Importancia dentro del diseño metodológico*

El uso de esta matriz constituyó una pieza clave dentro del enfoque estratégico del estudio. A diferencia del análisis FODA, que ofrece una visión cualitativa de los escenarios, la matriz ponderada proporcionó una base cuantitativa y comparativa para evaluar las alternativas. Al incorporar el enfoque del análisis de Pareto, el proceso ganó en enfoque y precisión, asegurando que los factores más influyentes tuvieran el peso que realmente les corresponde.

En conjunto, esta técnica permitió no solo identificar la zona con mayores condiciones de factibilidad, sino también sustentar la elección en un modelo de análisis transparente, replicable y alineado con las necesidades de expansión del negocio.

2.3.6 *Observación estructurada del entorno urbano*

Como parte del análisis estratégico, se aplicó una observación estructurada del entorno urbano mediante el uso de herramientas digitales como portales inmobiliarios, Google Maps y buscadores especializados. Esta técnica consistió en identificar, dentro de cada una de las zonas evaluadas (Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa), locales comerciales actualmente disponibles que cumplieran con los requerimientos mínimos establecidos por La María Orgánica, tales como: dimensiones adecuadas para el ingreso cómodo de los clientes, buena visibilidad desde la vía pública, ubicación estratégica y costos de alquiler acordes al presupuesto asignado. Para cada alternativa identificada, se recopiló información relevante como el metraje del local, valor de alquiler mensual, alícuotas o gastos comunes, y condiciones de accesibilidad. Esta búsqueda permitió vincular los criterios estratégicos definidos con opciones reales de localización, aportando así un sustento adicional a la evaluación de factibilidad.

2.4 Selección de la mejor alternativa

Como parte del proceso metodológico, se formularon y evaluaron diversas alternativas de reubicación para La María Orgánica, considerando las zonas de Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa. La identificación y descripción de estas alternativas surgió a partir del análisis previo del entorno urbano, comercial y demográfico de cada sector, así como de la disponibilidad de locales comerciales que cumplieran con los requerimientos espaciales y presupuestarios del negocio.

Para la selección de la mejor alternativa, se aplicó una metodología combinada que incluyó:

- El análisis FODA por zona, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas de cada opción.
- La matriz de evaluación multicriterio ponderada, que permitió comparar las alternativas en función de criterios clave definidos y ponderados según su importancia estratégica para el negocio.
- La observación estructurada del entorno urbano y comercial, para evaluar características tangibles como la accesibilidad, seguridad, visibilidad y oferta complementaria de servicios.

Este enfoque integrador permitió definir la zona con mayor factibilidad técnica, operativa y estratégica para la reubicación, alineada con las necesidades actuales y objetivos futuros del negocio.

Los resultados detallados de esta selección, incluyendo el análisis comparativo cuantitativo y cualitativo que sustenta la elección final, serán expuestos en el capítulo siguiente, dedicado a la presentación y discusión de los resultados.

2.5 Estudio Financiero

Con el fin de evaluar la viabilidad económica de la reubicación del negocio La María Orgánica en la zona seleccionada, se desarrolló un análisis financiero proyectado que incorporó estimaciones de ingresos, egresos operativos, inversión inicial y rentabilidad esperada. Este análisis permitió validar si la alternativa elegida, además de ser estratégicamente adecuada, resulta financieramente sostenible bajo escenarios realistas.

Para la construcción de las proyecciones se utilizó información interna proporcionada por La María Orgánica, complementada con datos referenciales obtenidos mediante la metodología benchmarking. Esta consistió en la comparación de variables clave (venta promedio, nivel de ventas y estructura de costos) con negocios similares del sector orgánico y natural, ubicados en zonas geográficas comparables, lo que permitió establecer supuestos más realistas.

Adicionalmente, se aplicó el modelo de valoración CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) para calcular la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), la cual sirvió como base para evaluar indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) y el punto de equilibrio. Los insumos para el cálculo del CAPM fueron obtenidos de fuentes reconocidas y actualizadas como Damodaram, Banco Central del Ecuador y finance yahoo.

Este enfoque integral, que combina datos propios del negocio con referencias del mercado y fundamentos técnicos de evaluación financiera, proporciona un marco sólido para

determinar si la inversión proyectada genera valor y se alinea con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento del negocio.

2.5.1 Fundamentos Teóricos y Ecuaciones Utilizadas

Para calcular la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) se aplicó el modelo CAPM, cuya fórmula es:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p \quad (2.1)$$

- R_e es el rendimiento esperado (TMAR)
- β es el índice de riesgo del sector
- R_f es la tasa libre de riesgo
- R_m es el rendimiento del mercado
- R_p es el riesgo país

Esta fórmula (2.1) permitió estimar el rendimiento requerido considerando el riesgo inherente a la inversión en el contexto del mercado y del país.

2.5.2 Evaluación del flujo de caja proyectado y análisis de retorno

Como complemento al análisis estratégico, se incorporó un estudio financiero basado en el flujo de caja proyectado a cinco años, con el objetivo de estimar la rentabilidad potencial de la reubicación del negocio en la zona seleccionada. Esta herramienta permitió anticipar los ingresos y egresos operativos esperados, considerando una evolución progresiva del negocio y su capacidad de generar valor en el mediano plazo.

A partir del flujo proyectado, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, la cual representa el rendimiento esperado de la inversión. Este indicador fue comparado con la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) previamente determinada mediante el modelo CAPM, que integra variables clave como el riesgo del sector, el rendimiento del mercado y el riesgo país.

La comparación entre la TIR del proyecto y la TMAR permitió establecer un criterio técnico para evaluar la viabilidad financiera de la reubicación:

- Si el rendimiento esperado del proyecto (TIR) es igual o superior a la TMAR, la inversión se considera financieramente viable.
- Por el contrario, si la TIR se encuentra por debajo de la TMAR, se concluye que el proyecto no generaría el retorno mínimo requerido y, por tanto, no sería viable en términos financieros.

Este análisis se desarrolló con base en información interna del negocio y supuestos realistas contruidos a partir de referencias de mercado (*benchmarking*). Esto permitió construir un análisis financiero riguroso, realista y alineado con las necesidades estratégicas del negocio.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis

3.1 Panorama estadístico del mercado orgánico en Ecuador

El mercado de productos orgánicos en Ecuador ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, consolidando al país como un actor relevante en esta industria a nivel internacional. Según datos de Agrocalidad, hasta marzo de 2025 se registraban más de 80.800 hectáreas certificadas como orgánicas, distribuidas entre producción agrícola, pecuaria, acuícola y recolección silvestre. Esta cifra representa casi el doble de la superficie registrada ocho años atrás y refleja una tendencia clara hacia prácticas agrícolas más sostenibles.

En cuanto a la estructura del sector, se reportan alrededor de 10.144 operadores certificados, entre productores, procesadores y recolectores, siendo la mayoría asociaciones de agricultura familiar campesina. Además, se han identificado más de 2.300 productos orgánicos registrados, tanto primarios como procesados, lo que evidencia la creciente diversificación de la oferta nacional.

Uno de los indicadores más representativos del dinamismo del sector es el volumen de exportaciones. En 2024, Ecuador exportó más de 718.000 toneladas métricas de productos orgánicos, lo que significó un incremento del 74 % respecto al año anterior. Esta tendencia continuó en 2025, con más de 257.000 toneladas exportadas sólo en el primer trimestre. De hecho, según el informe *The World of Organic Agriculture 2025 del FiBL*, Ecuador se posicionó como el segundo mayor exportador mundial en esta categoría, superado únicamente por México. Más del 90 % de la producción nacional se destina a mercados internacionales, especialmente en la Unión Europea, Estados Unidos, Suiza y Canadá. (Agrocalidad, 2025)

Estos datos permiten dimensionar la magnitud y relevancia del mercado orgánico en el contexto ecuatoriano, sentando las bases para el análisis posterior de oportunidades de expansión, posicionamiento estratégico y sostenibilidad para emprendimientos como La María Orgánica.

3.2 Análisis estratégico del negocio

Para evaluar la viabilidad de reubicar La María Orgánica en un nuevo sector de Guayaquil, se aplicaron los modelos PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Estas herramientas permiten entender tanto el entorno macro como la dinámica competitiva específica del mercado agroecológico.

3.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan indirectamente al negocio. La investigación toma como referencia el *Global Risks Report 2024* del *World Economic Forum* para contextualizar los riesgos globales aplicados a la realidad local.

(P)olítico

El entorno político en Ecuador se ha caracterizado por una inestabilidad constante en los últimos años. Esta situación puede generar incertidumbre para negocios que buscan crecer o cambiar de ubicación, como La María Orgánica. A nivel global, el *Global Risks Report 2024* identifica la polarización política y social como uno de los riesgos más relevantes a corto plazo (puesto #3 a dos años). Esto significa que los conflictos de intereses entre distintos grupos sociales y políticos podrían dificultar acuerdos o crear obstáculos normativos, afectando la planificación empresarial.

(E)conómico

Uno de los principales desafíos que señala el informe es la inflación (riesgo #7) y el riesgo de desaceleración económica (#9), ambos mencionados como preocupaciones centrales para los próximos dos años. Aunque Ecuador tiene una economía dolarizada, el alto costo del financiamiento es una barrera importante: las tasas de interés para microcréditos están entre el 22% y el 28%. Esto puede limitar el acceso al capital necesario para invertir en una nueva ubicación. Además, si se llegara a dar una caída en el consumo por efectos económicos, la demanda de productos premium o especializados podría verse afectada.

S(ocial)

El informe identifica la erosión de la cohesión social y el avance de la polarización social como riesgos crecientes, especialmente en sociedades con desigualdad y desconfianza institucional. A pesar de ello, se reconoce un cambio importante en las preferencias de los consumidores hacia estilos de vida más sostenibles y saludables. En el caso de La María Orgánica, esta tendencia representa una oportunidad clara, ya que sus productos se alinean con esta demanda. Sectores como Samborondón o Ceibos concentran una población con alto poder adquisitivo que valora este tipo de propuestas.

T(ecnológico)

Uno de los riesgos más destacados en el corto plazo es la ciberinseguridad (#4), junto con la desinformación y la manipulación digital (*misinformation and disinformation*, riesgo #1). Estos fenómenos pueden afectar la confianza del consumidor en las marcas, especialmente si se propagan noticias falsas o si se compromete la seguridad de canales digitales. Para La María Orgánica, que ya utiliza plataformas como redes sociales y servicio de delivery, esto implica la

necesidad de cuidar la imagen digital, proteger los datos y mantener una comunicación transparente.

E(cológico)

Según el WEF, los riesgos ambientales dominan la proyección de largo plazo. La pérdida de biodiversidad y el colapso de los ecosistemas (puesto #3 a 10 años), junto con el cambio crítico en los sistemas terrestres (#2) y los eventos climáticos extremos (#1), son amenazas crecientes. Para un negocio vinculado a productos agrícolas como La María Orgánica, estos riesgos pueden afectar el abastecimiento, la calidad de los productos o la estabilidad de la cadena de proveedores. Al mismo tiempo, refuerzan el valor de su propuesta sostenible ante un consumidor cada vez más consciente.

(L)egal

En el ámbito legal, el cumplimiento de normas como los requisitos de accesibilidad para personas con discapacidad y los permisos sanitarios o municipales son elementos obligatorios para la operación de cualquier local comercial en Ecuador. Además, el informe menciona un riesgo relacionado con la censura y vigilancia digital (riesgo #21), lo cual, en ciertos contextos, podría derivar en mayores controles sobre la información que circula o en nuevas regulaciones que afecten la publicidad, los contenidos o incluso temas ambientales. Negocios con un enfoque social o ecológico deben estar atentos a estos posibles cambios.

3.2.2 *Análisis PORTER*

Este modelo permite identificar el nivel de competencia dentro del mercado, así como el grado de influencia que ejercen los actores clave. A continuación, se analiza cada una de las fuerzas aplicadas al caso de La María Orgánica:

Amenaza de nuevos competidores

El mercado de productos orgánicos en Ecuador ha mostrado un crecimiento sostenido, con más de 80 000 hectáreas certificadas para el 2025, el doble que hace ocho años (Agrocalidad, 2025). Este aumento responde al interés tanto nacional como internacional en este tipo de productos. Si bien existe un público interesado, también hay barreras de entrada moderadas. Por un lado, abrir un local físico implica altos costos de inversión, permisos municipales, sanitarios y de accesibilidad, tal como se destacó en el análisis PESTEL. Sin embargo, hay facilidades para nuevos actores en canales digitales (redes sociales, ferias, *marketplaces*), lo que permite que pequeños productores o emprendimientos accedan al mercado sin necesidad de grandes inversiones iniciales. Esto hace que la amenaza de entrada no sea baja.

Poder de negociación de los proveedores

La María Orgánica mantiene una relación directa y planificada con pequeños productores agroecológicos, consolidando pedidos semanales que permiten trabajar con productos frescos y anticipar la demanda. Esta colaboración fortalece el vínculo con los proveedores y reduce la intermediación. No obstante, la dependencia logística y la limitada capacidad de respuesta ante imprevistos otorgan a los proveedores un poder de negociación moderado.

Poder de negociación de los clientes

Los consumidores de productos orgánicos suelen estar bien informados, son exigentes y comparan precios, calidad, certificaciones y experiencias. En sectores como Samborondón o Ceibos, donde La María Orgánica busca posicionarse, este poder es relativamente alto, ya que el cliente puede cambiar fácilmente a otro proveedor si no percibe valor agregado. Adicionalmente, como el negocio no es un monopolio y existen otras opciones (desde supermercados premium

hasta ferias agroecológicas), los clientes tienen poder para exigir calidad, precios competitivos o incluso atención personalizada.

Amenaza de productos sustitutos

La oferta de productos que se promocionan como "naturales", "light" o "artesanales" puede sustituir parcialmente la propuesta de valor de un negocio orgánico, especialmente si el consumidor prioriza el precio o no tiene claro el significado de lo orgánico certificado. Esto se ve reflejado en supermercados tradicionales, que incluyen líneas de productos con etiquetado verde sin cumplir necesariamente con estándares ecológicos. La falta de educación del consumidor sobre la diferencia entre estos productos y los realmente orgánicos incrementa la amenaza, que se considera alta, sobre todo en entornos más convencionales.

Rivalidad entre competidores

El mercado de productos saludables en Ecuador está en expansión, lo que ha llevado a una intensificación de la competencia, especialmente en zonas urbanas de ingresos medios y altos. Existen tiendas especializadas, supermercados premium y bioferias que ofrecen productos similares. Ecuador es uno de los principales exportadores de productos orgánicos, lo que refleja una oferta creciente en el país. Esto eleva el nivel de competencia dentro del nicho. La rivalidad actual es alta y continúa en aumento.

3.3 Evaluación Comparativa de las posibles zonas de ubicación

Como parte del presente estudio, se realizó una evaluación comparativa de cuatro zonas estratégicas: Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa. Estas áreas fueron seleccionadas a partir de recomendaciones de los representantes de La María Orgánica, considerando su proyección comercial y afinidad con el perfil de consumidores que la marca busca captar

mediante la reubicación del local.

La evaluación combinó factores internos y externos que afectan la viabilidad operativa y comercial de cada zona. Para ello, se aplicaron dos herramientas principales: el análisis FODA individual por zona y una evaluación multicriterio ponderada. Este enfoque permitió comprender de forma estructurada el entorno de cada sector y su nivel de alineación con el modelo de negocio de la marca.

3.3.1 Análisis FODA por Zona

Con el objetivo de evaluar el potencial de reubicación de La María Orgánica, se desarrolló un análisis FODA individual para cada una de las cuatro zonas consideradas: Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa. Esta herramienta permitió identificar los factores que podrían incidir positiva o negativamente en el funcionamiento del negocio en cada sector, tomando en cuenta tanto elementos internos del entorno (fortalezas y debilidades) como factores externos (oportunidades y amenazas), según las necesidades y características del modelo comercial.

La información utilizada se recopiló a través de observación directa en cada zona, consulta de fuentes secundarias confiables y comparación de las condiciones particulares que ofrece cada sector. Es importante aclarar que el objetivo de este análisis no es evaluar el desempeño actual del negocio, sino determinar qué tan favorable podría resultar cada zona como futura ubicación para el local. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Análisis FODA Samborondón

Fortalezas

- Alta densidad de población con alto poder adquisitivo.
- Concentración de urbanizaciones privadas con fuerte consumo saludable.
- Presencia de centros comerciales y vida urbana activa.
- Imagen de zona segura y con alto prestigio.

Oportunidades

- Aumento de consumidores que priorizan productos orgánicos y sostenibles.
- Posible apertura de alianzas con negocios afines en plazas o centros.
- Crecimiento de urbanizaciones exclusivas y zonas residenciales con consumidores potenciales.

Debilidades

- Costos de arriendo y operación significativamente elevados.
- Tráfico vehicular intenso en horas pico. Esto puede limitar la llegada fluida de clientes en horas clave, afectando la experiencia de compra y la rotación diaria.
- Alta competencia de tiendas gourmet, supermercados premium y cafeterías.
- Percepción de exclusividad que puede limitar la llegada a públicos más diversos o sensibles al precio.

Amenazas

- Cambios en regulaciones municipales (Emisión de ruido)
- Saturación comercial que podría dificultar la diferenciación.
- Preferencias de consumo marcadas por el precio y el reconocimiento de marca, que

pueden favorecer a cadenas establecidas frente a emprendimientos más pequeños.

Análisis FODA Ceibos

Fortalezas

- Zona residencial consolidada con tráfico local estable.
- Zona de ingresos medios-altos con un crecimiento de consumo constante y saludable.
- Infraestructura comercial desarrollada. La zona tiene flujo constante de clientes, servicios consolidados y buena accesibilidad.

Oportunidades

- Mayor fidelización por parte de comunidades cerradas o residencias vecinas.
- Menor competencia directa que en Samborondón.
- Eventos comunitarios propicios donde la María Orgánica puede participar para elevar su visibilidad.

Debilidades

- Menor flujo peatonal en comparación con zonas más comerciales.
- Limitada cantidad de plazas comerciales visibles desde la vía principal.
- Menor densidad de locales orgánicos o saludables, lo que implica un desafío inicial en educación del consumidor.

Amenazas

- Incremento de robos e inseguridad.

- Bajo posicionamiento como zona gastronómica o comercial.
- Competencia creciente en el sector *retail* tradicional.

Análisis FODA Kennedy

Fortalezas

- Zona con alto flujo peatonal y vehicular gracias a su dinamismo comercial.
- Alta concentración de infraestructura de servicios (salud, educación, oficinas y comercio), lo que potencia la presencia constante de público durante todo el día.
- Conectividad eficiente a través de vías principales como Av. Kennedy y Av. del Periodista, facilitando el abastecimiento y acceso de clientes.

Oportunidades

- Atracción de nuevos clientes que aún no conocen la marca.
- Alta visibilidad comercial en zonas estratégicas del sector.
- Espacios saludables promotores de consumo.

Debilidades

- Elevado nivel de ruido ambiental y saturación visual en las principales avenidas del sector, lo que puede afectar la experiencia del cliente y la percepción de calidad del entorno comercial.
- Competencia de supermercados tradicionales.
- Dificultades para generar una experiencia diferenciadora.

Amenazas

- Percepción de inseguridad en el distrito.
- Riesgo de perder autenticidad al adaptarse a un entorno comercial convencional

Análisis FODA Vía a la Costa

Fortalezas

- Zona en expansión con nuevos conjuntos residenciales.
- Menor competencia directa en el rubro orgánico.
- Vía a la Costa tiene un perfil demográfico joven y en crecimiento.

Oportunidades

- Posibilidad de posicionarse como referente orgánico pionero en la zona.
- Presencia de familias jóvenes en urbanizaciones como Terranostra, Porto Alegre o Villa del Rey, que representan un público potencial para propuestas saludables.
- Tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Debilidades

- Elevado nivel de ruido ambiental y saturación visual en las principales avenidas del sector, lo que puede afectar la experiencia del cliente y la percepción de calidad del entorno comercial.
- Competencia de supermercados tradicionales.
- Dificultades para generar una experiencia diferenciadora.

Amenazas

- El consumo en Vía a la Costa se concentra en tiendas barriales y supermercados convencionales, lo que dificulta la entrada de productos orgánicos especializados.
- Dependencia del transporte privado. La conectividad pública es limitada, por lo que la llegada de clientes puede estar restringida a quienes cuentan con vehículo particular.
- Barreras logísticas para la recepción del producto terminado.

El análisis FODA permitió identificar factores clave que pueden favorecer o dificultar el desempeño de La María Orgánica en cada una de las zonas evaluadas para su posible reubicación. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes por sector:

Samborondón destaca por su alta densidad de población con elevado poder adquisitivo, así como por la presencia de urbanizaciones privadas y centros comerciales que consolidan su atractivo comercial. Sin embargo, los elevados costos de arriendo y el tráfico intenso representan desafíos importantes. Adicionalmente, se identifican amenazas como posibles restricciones derivadas de ordenanzas municipales relacionadas con la emisión de ruido, las cuales podrían limitar ciertas actividades de promoción o ambientación en ferias y mercados al aire libre. También se considera la fuerte competencia en el segmento saludable como un factor que podría dificultar la diferenciación del negocio.

Ceibos es una zona residencial consolidada, con un flujo estable y menor saturación comercial, lo que abre oportunidades para un posicionamiento más directo. Las ferias comunitarias ofrecen espacios de visibilidad para negocios locales. No obstante, el bajo flujo peatonal, la limitada visibilidad comercial y la necesidad de educar al consumidor representan desafíos, junto con ciertos niveles de inseguridad percibida.

Kennedy se caracteriza por su alto dinamismo comercial, excelente conectividad y presencia de espacios afines al consumo saludable. En particular, se identifican zonas con mercados urbanos, ferias saludables y entornos que promueven el consumo consciente, lo que puede generar sinergias positivas para el negocio. Sin embargo, la saturación visual, el ruido ambiental, la fuerte competencia y una percepción de inseguridad en algunos tramos pueden afectar la experiencia del cliente y la fidelización.

Vía a la Costa presenta una oportunidad estratégica debido a su expansión residencial y el perfil joven de sus habitantes, afines a estilos de vida saludables. No obstante, enfrenta limitaciones logísticas, dependencia del transporte privado y predominio de formatos tradicionales como supermercados y tiendas barriales, que compiten por precio y cercanía.

3.3.2 Matriz de evaluación multicriterio ponderada

Se aplica una matriz de evaluación multicriterio para comparar las cuatro zonas propuestas (Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa), en función de variables clave previamente definidas. Cada variable recibe un peso relativo según su nivel de importancia dentro del contexto actual del modelo de negocio. Esta técnica jerarquiza cuantitativamente las alternativas, facilitando una comparación objetiva y estructurada entre ellas.

Con base en esta metodología, se identifican y ponderan variables como: Afluencia de personas, Perfil del consumidor, Accesibilidad, Nivel de competencia, Seguridad y Cercanía con la ubicación actual.

Tabla 1. *Matriz de evaluación multicriterio*

Matriz ponderada por zona		Ubicaciones			
Criterio	Pesos asignados	Samborondón	Ceibos	Vía a la Costa	Kennedy
Afluencia de personas	26%	9	7	8	6
Perfil del consumidor	23%	9	8	7	6
Accesibilidad y tráfico vehicular	18%	6	7	9	5
Competencia directa	13%	5	6	4	7
Seguridad	11%	8	6	5	4
Cercanía a la ubicación actual	9%	6	9	5	6

Nota. Elaborado por los autores.

El enfoque se basa en el principio de Pareto, con el objetivo de identificar y priorizar los factores más influyentes en la decisión de reubicación. Si bien el principio clásico establece que aproximadamente el 80 % de los efectos provienen del 20 % de las causas (Laoyan, 2023), en este caso se utilizó como base conceptual para identificar y ponderar las variables antes mencionadas.

3.3.2.1 Criterio de la numeración.

Con el fin de realizar una evaluación objetiva y respaldada para cada una de las zonas consideradas en el proceso de reubicación del negocio “La María Orgánica”, se construyó una matriz multicriterio basada en seis variables clave. Los puntajes asignados a cada zona en los distintos criterios no fueron aleatorios, sino que responden a una valoración técnica sustentada en fuentes secundarias, observación indirecta del entorno y características propias de cada sector.

En cuanto a la afluencia de personas, Samborondón recibió la puntuación más alta (9) debido a su elevada concentración de centros comerciales (como Plaza Navona, Village Plaza y Bocca), instituciones educativas privadas y áreas residenciales de alta densidad. En el criterio de perfil del consumidor, tanto Samborondón como Ceibos destacan por atraer a un segmento socioeconómico medio-alto y alto, alineado con el público objetivo de productos orgánicos y

agroecológicos. La accesibilidad y tráfico vehicular fue evaluada en función de la infraestructura vial y la congestión: Ceibos obtuvo una puntuación de 7 por contar con múltiples vías de acceso y menor saturación vehicular en comparación con Kennedy, que recibió una calificación de 5 por su frecuente congestión. En cuanto a la competencia directa, se asignaron mayores puntajes a las zonas con menor presencia de negocios similares o conceptos orgánicos consolidados, ya que una menor saturación del mercado representa una mayor oportunidad para posicionar a La María Orgánica. Por ejemplo, Vía a la Costa obtuvo 8 puntos debido a la escasa oferta de tiendas saludables especializadas en su entorno, lo que sugiere un mercado menos competido y con mayor potencial de captación. En cambio, zonas como Kennedy y Ceibos recibieron puntuaciones más bajas (4 y 5, respectivamente), dado que cuentan con una mayor densidad de negocios que ofrecen productos orgánicos o saludables, lo cual incrementa el nivel de competencia directa en esos sectores. En la dimensión de seguridad, Samborondón obtuvo 8 puntos gracias a sus urbanizaciones cerradas y patrullaje constante, mientras que Kennedy puntuó bajo (4) debido a índices de criminalidad más elevados reportados en medios locales.

Finalmente, en el criterio de cercanía a la ubicación actual, Ceibos obtuvo la puntuación más alta (9), ya que representa el menor desplazamiento desde el local actual ubicado en Urdesa Central, lo que facilita la transición operativa y la retención de la base de clientes actuales. De esta manera, los valores asignados a cada zona en la matriz ponderada responden a condiciones reales, medibles y pertinentes al objetivo del estudio.

3.3.2.2 Resultados de la matriz.

A continuación, se presentan los resultados de la matriz multicriterio ponderada, en la cual cada criterio previamente definido fue evaluado y multiplicado por su peso asignado para

cada una de las cuatro zonas consideradas: Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa.

Esta tabla refleja el puntaje ponderado total que evidencia las fortalezas y debilidades relativas de cada área. De acuerdo con el análisis cuantitativo, Samborondón alcanzó la puntuación más alta, lo que indica que es la zona con mayor potencial para la reubicación del negocio “La María Orgánica”, seguido por Vía a la Costa y Ceibos, mientras que Kennedy obtuvo el puntaje más bajo. Estos resultados permiten sustentar una decisión informada basada en criterios objetivos que consideran las condiciones del entorno, la accesibilidad y la demanda potencial.

Tabla 2. *Resultados de la matriz multicriterio*

Criterio	Ubicaciones			
	Samborondón	Ceibos	Vía a la Costa	Kennedy
Afluencia de personas	2.34	1.82	2.08	1.56
Perfil del consumidor	2.07	1.84	1.61	1.38
Accesibilidad y tráfico vehicular	1.08	1.26	1.62	0.9
Competencia directa	0.78	0.65	1.04	0.52
Seguridad	0.88	0.66	0.55	0.44
Cercanía a la ubicación actual	0.54	0.81	0.45	0.54
	7.69	7.04	7.35	5.34







Nota. Elaborado por los autores.

3.4 Observación del entorno

Como parte del análisis estratégico, se aplicó una observación estructurada del entorno urbano mediante el uso de herramientas digitales como portales inmobiliarios, Google Maps y buscadores especializados. Esta técnica consistió en identificar, dentro de cada una de las zonas evaluadas (Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa), locales comerciales actualmente disponibles que cumplieran con los requerimientos mínimos establecidos por La María Orgánica, tales como: dimensiones adecuadas para el ingreso cómodo de los clientes, buena visibilidad desde la vía pública, ubicación estratégica y costos de alquiler acordes al presupuesto asignado. Para cada alternativa identificada, se recopiló información relevante como el metraje del local,

valor de alquiler mensual, alícuotas o gastos comunes, y condiciones de accesibilidad. Esta búsqueda permitió vincular los criterios estratégicos definidos con opciones reales de localización, aportando así un sustento adicional a la evaluación de factibilidad.

Tabla 3. *Opciones de locales comerciales para análisis de factibilidad*

	Samborondon		Ceibos	Kennedy	Vía a la Costa	
Direccion	Plaza Vienna Sector La Joya	Urb San Antonio, Samborondón, Guayaquil	Plaza Comercial Av. Del Bombero, frente a Riocentro Los Ceibos (La Piazza Ceibos)	CC. Policentro	Km 10 Piazza Via La Costa	Plaza Comercial Costa Brisa
Alquiler	\$800.00	\$900.00	\$990.00	\$2.200,00	\$2.500,00	\$750,00
Alicuota	\$172.00	\$160,00	\$180,00	\$350.00	incluida	incluida
Medida	36 m2	50 m2	48m2	45m2	100 m2	48 m2
Estacionamiento	si	si	si	si	si	si
Planta	baja	baja	dos (30m2 abajo, 18m2 arriba)	baja	baja	baja
Mezanine	no	no	si	no	si	no
Imagen						
Annual	11.664,00	12.720,00	14.040,00	30.600,00	30.000,00	9.000,00

Nota. Datos y fotografías tomados de Plusvalía, 2025.

3.5 Selección de la zona recomendada para la reubicación

Luego de analizar las cuatro zonas consideradas: Samborondón, Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa, a través de herramientas como el FODA individual por sector, la matriz de evaluación multicriterio y la observación indirecta del entorno, se concluye que Samborondón representa la opción más conveniente para la reubicación del negocio La María Orgánica, al menos desde el punto de vista estratégico y comercial.

Este resultado responde a una combinación de factores que, en conjunto, posicionan a esta zona como la más alineada con el modelo de negocio de la marca. Por un lado, Samborondón concentra un perfil de consumidores que valora el consumo saludable, sostenible y diferenciado, características que definen la propuesta de valor de La María Orgánica. Además, se

trata de un sector con fuerte dinamismo comercial, donde la presencia de centros comerciales, urbanizaciones privadas y una imagen consolidada de exclusividad refuerzan las posibilidades de posicionamiento del negocio.

En el análisis FODA, Samborondón sobresale por su nivel de seguridad, el poder adquisitivo de sus residentes y la existencia de infraestructura adecuada para operar un modelo de negocio especializado. Si bien se identifican debilidades como los altos costos de alquiler y una competencia más exigente, también se observan oportunidades claras para integrarse en un ecosistema comercial que ya está familiarizado con este tipo de productos. En otras palabras, Samborondón no solo ofrece acceso a una demanda potencial elevada, sino también un entorno que permite crecer y diferenciarse.

Los resultados de la matriz multicriterio ponderada también confirman esta tendencia. Samborondón obtuvo el mayor puntaje total al evaluarse variables como afluencia de personas, perfil del consumidor, seguridad y nivel de competencia. Esta evaluación no fue arbitraria, sino que se construyó con base en datos observables, referencias territoriales y características propias de cada zona. De hecho, la observación del entorno mostró que existen locales disponibles que cumplen con los requerimientos mínimos establecidos por el negocio, lo que refuerza la viabilidad técnica de la decisión.

Si bien otras zonas como Ceibos y Vía a la Costa también presentan ventajas, estas se ven limitadas por factores como la menor visibilidad comercial o la dependencia del transporte privado. Por su parte, Kennedy, a pesar de su alta conectividad y flujo de personas, no resultó tan favorable debido a la alta competencia, la saturación del entorno y ciertos riesgos de seguridad.

En resumen, con base en los análisis realizados hasta esta etapa del estudio, Samborondón es la zona que ofrece las mejores condiciones para la reubicación de La María Orgánica, ya que combina un entorno atractivo, un perfil de consumidor adecuado y una infraestructura comercial consolidada. En el siguiente apartado se presentará el análisis financiero, el cual permitirá determinar si esta alternativa, además de conveniente desde lo estratégico, es también viable desde lo económico.

3.6 Estudio Financiero

Para la estimación de la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), se aplicó el modelo CAPM ajustado, como se muestra en la Ecuación 3.2, incorporando el riesgo país a fin de reflejar adecuadamente las condiciones de inversión en Ecuador. La tasa libre de riesgo (R_f) utilizada fue de 4,29%, correspondiente al rendimiento de los bonos del Tesoro de EE. UU. a 10 años, según *finance.yahoo*. La prima por riesgo de mercado (PRM) fue de 5,44%, tomada del sitio web de Damodaran, calculada en base al promedio geométrico de largo plazo para reducir sesgos y capturar múltiples ciclos económicos. El riesgo país, incorporado como un spread adicional, fue de 10,28%, calculado como el promedio histórico desde el año 2004 hasta julio de 2025, según información del Banco Central del Ecuador. El coeficiente β , correspondiente al sector “*Retail – Grocery and Food*”, fue de 0,83, también obtenido de Damodaran. Sustituyendo estos valores en la fórmula:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p \quad (3.2)$$

$$R_e = 4,29\% + 0,83(5,44\%) + 10,28\% \quad (3.3)$$

Se obtuvo así una TMAR final de 19,09%, que representa el rendimiento mínimo requerido para considerar rentable el proyecto de reubicación del negocio.

$$R_e = 19,09\% \quad (3.4)$$

3.6.1 Inversión Inicial

La empresa La María Orgánica dispondrá de una inversión inicial de \$20.000, la cual será aportada por un socio estratégico. Este capital será destinado a cubrir los requerimientos fundamentales para la implementación del nuevo local, distribuyéndose de manera planificada entre los rubros de adecuaciones del establecimiento, adquisición de mobiliario, incremento del inventario y la implementación de un minibar.

Tabla 4. *Distribución estimada de la inversión inicial para la reubicación de La María Orgánica*

Rubro	Aproximado	Valor estimado	Descripción
Adecuaciones del local	25%	\$5,000.00	Incluye instalaciones eléctricas, pintura,
Mobiliario	15%	\$3,000.00	Estanterías, mesas, sillas, vitrinas,
Inventario inicial	25%	\$5,000.00	Compra de productos orgánicos
Mini bar organico	15%	\$3,000.00	Licadoras, licuadora industrial,
Publicidad y marketing	10%	\$2,000.00	Diseño de imagen, redes sociales,
Gastos de logística	10%	\$2,000.00	Transporte de mercancía, costos de

Nota. Elaboración propia de los autores a partir de estimaciones del proyecto de reubicación de La María Orgánica (2025).

3.6.2 Flujo de Caja Económico del sector seleccionado

El flujo de caja económico proyectado para el nuevo local de La María Orgánica en Samborondón evidencia una evolución favorable en términos financieros, partiendo de una inversión inicial de \$20,000 y alcanzando un crecimiento sostenido en las ventas netas desde \$53,656.60 en el primer año hasta \$171,143.48 en el quinto. A pesar de registrar un flujo negativo en el primer año (-\$1,433.78), el negocio logra una recuperación progresiva con flujos positivos crecientes que alcanzan \$42,623.81 al cierre del período analizado, para la evaluación se utilizó una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) del 19.09%, frente a la cual se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$31,257.20, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 52% y una TIR Modificada del 39%, indicadores que confirman la rentabilidad del proyecto y su

capacidad de generar valor, demostrando que la expansión hacia un nuevo local es financieramente viable y atractiva.

Tabla 5. *Flujo de caja económico de la zona Samborondón*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos						
Ventas netas		53,656.60	83,028.32	112,400.04	141,771.76	171,143.48
Costos y Gastos Operativos						
Costo de ventas		26,828.30	41,514.16	56,200.02	70,885.88	85,571.74
Sueldos y beneficios		12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00
Servicios básicos		1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00
Alquiler del local		12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00
Empaques y bolsas		\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Utilidad Operativa		-1,911.70	12,774.16	27,460.02	42,145.88	56,831.74
Impuesto a la renta		-477.925	3193.54	6865.005	10536.47	14207.935
Inversión inicial	-20,000.00					
Flujo de Caja Económico	-20,000.00	-1,433.78	9,580.62	20,595.01	31,609.41	42,623.81
VAN	31,257.20					
TIR	52%					
TIR Modificada	39%					

Nota. Datos tomados del consolidado de La María Orgánica e investigación de los autores.

Los flujos de caja proyectados para las demás zonas evaluadas (Ceibos, Kennedy y Vía a la Costa) se presentan en los Apéndices A, B y C, respectivamente, permitiendo contrastar las proyecciones financieras de cada alternativa con la opción seleccionada.

3.6.3 *Análisis de Sensibilidad*

El análisis de sensibilidad constituye una herramienta clave dentro de la evaluación financiera, ya que permite examinar el comportamiento del Valor Actual Neto (VAN) frente a posibles variaciones en variables críticas del proyecto. En este caso, se ha aplicado un análisis exclusivamente con los datos propios de La María Orgánica, con el objetivo de medir el impacto que tendrían cambios porcentuales en las ventas netas y en los costos operativos sobre la rentabilidad del nuevo local proyectado. Este análisis contribuye a identificar rangos de riesgo aceptable y puntos de vulnerabilidad financiera, lo que fortalece la toma de decisiones estratégicas bajo escenarios optimistas, moderados y adversos.

La matriz de sensibilidad presentada evidencia cómo varía el VAN ante cambios simultáneos en los egresos (eje vertical) y los ingresos (eje horizontal). El valor base del VAN es \$184,098.60, correspondiente al escenario sin variaciones (0%, 0%). Se observa que, ante un incremento del 10% en los egresos y una reducción del 10% en los ingresos, el VAN desciende a \$142,089.81. Por el contrario, el escenario más adverso se da con una reducción del 60% en ingresos y un aumento del 90% en egresos, donde el VAN cae a -\$100,352.52, evidenciando una pérdida significativa.

Tabla 6. *Análisis de sensibilidad de ingresos y egresos de La María Orgánica*

\$142,089.81	0	-10.0%	-20.0%	-30.0%	-40.0%	-50.0%	-60.0%
0	184,098.60	152,889.28	121,679.95	90,470.63	59,261.30	28,051.98	-3,157.34
10.0%	173,299.14	142,089.81	110,880.49	79,671.16	48,461.84	17,252.52	-13,956.81
20.0%	162,499.67	131,290.35	100,081.02	68,871.70	37,662.38	6,453.05	-24,756.27
30.0%	151,700.21	120,490.88	89,281.56	58,072.24	26,862.91	-4,346.41	-35,555.73
40.0%	140,900.74	109,691.42	78,482.10	47,272.77	16,063.45	-15,145.87	-46,355.20
50.0%	130,101.28	98,891.96	67,682.63	36,473.31	5,263.99	-25,945.34	-57,154.66
60.0%	119,301.82	88,092.49	56,883.17	25,673.85	-5,535.48	-36,744.80	-67,954.13
70.0%	108,502.35	77,293.03	46,083.71	14,874.38	-16,334.94	-47,544.27	-78,753.59
80.0%	97,702.89	66,493.57	35,284.24	4,074.92	-27,134.41	-58,343.73	-89,553.05
90.0%	86,903.43	55,694.10	24,484.78	-6,724.55	-37,933.87	-69,143.19	-100,352.52

Nota. Datos proporcionados por La María Orgánica, 2025.

El análisis de sensibilidad realizado se limita exclusivamente al escenario de reubicación en el sector de Samborondón, seleccionado como opción preferente para el presente estudio. Esta evaluación permite estimar el impacto financiero del proyecto ante variaciones en los ingresos operativos y costos recurrentes. Las simulaciones realizadas indican que, incluso ante reducciones de ingresos de hasta un 30 % o aumentos de costos del 40 %, el proyecto mantiene su rentabilidad, sin embargo, con combinaciones más adversas, como una caída del 60 % en ventas junto con un aumento del 60 % en egresos, resultan un VAN negativo de -\$165.774,44, evidenciando el nivel de riesgo en condiciones extremas. Por el contrario, escenarios favorables que contemplan un incremento en las ventas y una reducción de costos proyectan un VAN superior a \$300.000, lo que respalda la viabilidad económica de la reubicación, siempre que se ejerza un control estricto sobre los gastos y se logre una mayor demanda en el nuevo entorno comercial.

Tabla 7. *Análisis de sensibilidad de ingresos y costos+alquiler para Samborondón*

\$231,028.14	-10.0%	-20.0%	-30.0%	-40.0%	-50.0%	-60.0%
10.0%	231,028.14	174,828.12	118,628.10	62,428.08	6,228.06	-49,971.97
20.0%	207,867.04	151,667.02	95,467.00	39,266.98	-16,933.04	-73,133.06
30.0%	184,705.95	128,505.93	72,305.91	16,105.89	-40,094.14	-96,294.16
40.0%	161,544.85	105,344.83	49,144.81	-7,055.21	-63,255.23	-119,455.25
50.0%	138,383.76	82,183.74	25,983.72	-30,216.31	-86,416.33	-142,616.35
60.0%	115,222.66	59,022.64	2,822.62	-53,377.40	-109,577.42	-165,777.44
70.0%	92,061.57	35,861.55	-20,338.48	-76,538.50	-132,738.52	-188,938.54
80.0%	68,900.47	12,700.45	-43,499.57	-99,699.59	-155,899.61	-212,099.63
90.0%	45,739.38	-10,460.65	-66,660.67	-122,860.69	-179,060.71	-235,260.73
100.0%	22,578.28	-33,621.74	-89,821.76	-146,021.78	-202,221.80	-258,421.82

Nota. Investigación realizada por los autores.

Capítulo 4

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

A partir del análisis estratégico, financiero y del entorno realizado, se obtuvieron hallazgos que permiten valorar de manera integral la factibilidad de reubicar La María Orgánica. Las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan los aspectos más relevantes identificados en el estudio, tanto en términos de viabilidad como de los factores críticos que deberán considerarse en la toma de decisiones. Por lo tanto:

- El estudio confirma que la reubicación de La María Orgánica en Guayaquil es técnica, estratégica y financieramente viable, siendo Samborondón la zona que ofrece mayor potencial por su perfil de consumidores, seguridad, dinamismo comercial y disponibilidad de locales acordes a las necesidades del negocio.
- Se determinó que las zonas presentan diferentes niveles de competencia: Samborondón y Kennedy muestran mercados más competitivos, mientras que Ceibos y Vía a la Costa tienen menor saturación directa, lo que implica que el posicionamiento deberá adaptarse al nivel de rivalidad presente en cada zona.
- Los indicadores financieros, VAN \$31,257.21, TIR del 52% y TIR Modificada del 39%, respaldan la rentabilidad del proyecto en Samborondón siempre que se mantenga un control de gastos y se consolide la captación de clientes fieles en los primeros años.
- Se evidenció que Ceibos y Samborondón cuentan con vías de acceso y entorno comercial favorable, mientras que Vía a la Costa presenta limitaciones de transporte público y Kennedy está visualmente saturado.
- El análisis de sensibilidad evidenció que la inversión se mantiene rentable en escenarios moderadamente adversos, con reducciones de ingresos de hasta el 30 % o aumentos de

costos del 40 %. No obstante, bajo condiciones extremas, la rentabilidad podría verse comprometida, por lo que se requiere una gestión prudente y estrategias de mitigación de riesgos.

4.2 Recomendaciones

Se plantean las siguientes recomendaciones generales y por zona, orientadas a optimizar el potencial del proyecto y garantizar su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Recomendaciones generales

- Implementar un plan de posicionamiento inicial en Samborondón que incluya actividades promocionales, alianzas estratégicas con comercios afines y participación en eventos para acelerar la captación de clientes.
- Fortalecer la propuesta de valor diferenciada, destacando la autenticidad de los productos orgánicos, las certificaciones y el compromiso con la sostenibilidad, con el fin de contrarrestar la fuerte competencia presente en el sector.
- Mantener un control financiero y operativo riguroso durante los dos primeros años, priorizando estrategias que incrementen el valor promedio de compra y fomenten la recurrencia de compra.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos que contemple contingencias ante variaciones en la cadena de suministro, fluctuaciones de costos y posibles cambios regulatorios.

Recomendaciones por zona analizada

- **Samborondón:** Aprovechar la alta densidad de consumidores con alto poder adquisitivo mediante estrategias de fidelización premium, como clubes de beneficios o membresías exclusivas, adaptar la oferta de productos y servicios a un público exigente y explorar alianzas con gimnasios, spas y restaurantes saludables para ampliar la red de clientes.

- **Ceibos:** Potenciar la cercanía con el local actual para retener clientes existentes e incrementar la visibilidad mediante señalética estratégica, campañas publicitarias en medios locales y presencia activa en ferias comunitarias y eventos.
- **Kennedy:** En caso de una futura expansión, focalizar la estrategia en puntos con alto flujo peatonal y vehicular e implementar campañas de diferenciación que resalten la identidad y los valores de la marca, mitigando el riesgo de homogeneizarse en un entorno comercial saturado.
- **Vía a la Costa:** Apostar por un modelo de distribución híbrido que combine tienda física y entregas programadas para compensar la dependencia del transporte y realizar campañas de educación y sensibilización sobre el consumo de productos orgánicos, con el fin de generar fidelidad en un mercado en formación.

Finalmente, estas conclusiones y recomendaciones permiten no solo sustentar la elección de Samborondón como la ubicación óptima para la reubicación de La María Orgánica, sino también orientar las decisiones estratégicas en el corto y mediano plazo, además ofrece insumos para futuras investigaciones y posibles expansiones hacia otras zonas.

Referencias

- El Telegrafo*. (15 de Mayo de 2024). Obtenido de El Telegrafo:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/locales/189/ecuador-lidera-exportaciones-de-banano-organico-union-europea>
- Fortún, M. (5 de Noviembre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/elasticidad-precio-de-la-demanda.html>
- Intriago García, H. D. (2020). *Modelo de negocio: “Plan de negocio para la creación de un Marketplace de productos orgánicos en Guayaquil” : Gerencia de estudio técnico*. Universidad Casa Grande. Guayaquil: Universidad Casa Grande. Recuperado el 2025, de
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/2362>
- Laoyan, S. (11 de Enero de 2023). *Asana*. Obtenido de Asana:
<https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule>
- Ortega, C. (2025). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro:
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-costos-beneficio/>
- Raeburn, A. (1 de Julio de 2025). *Asana*. Obtenido de Asana:
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rus Arias, E. (6 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>
- Sevilla Arias, A. (24 de Septiembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/coste-de-oportunidad.html>
- Sy Corvo, H. (19 de Abril de 2023). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/flujo-de-caja-proyectado/>
- Vega Malo, Á., & Piedra Aguilera, M. A. (2021). *Estudio de factibilidad para una tienda física de productos orgánicos de La Huerta del Día*. Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Azuay. Recuperado el 2025, de
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11346>
- Westreicher, G. (1 de Enero de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/economias-de-aglomeracion.html#:~:text=Es%20decir,%20las%20econom%C3%ADas%20de%20aglomeraci%C3%B3n%20se>

Willer, H., & Prasad, R. P. (13 de Febrero de 2024). *FiBL*. Obtenido de FiBL:

<https://www.fibl.org/en/info-centre/news/global-organic-area-grows-more-than-ever-before>

Zumba, L. (20 de Mayo de 2024). *EXPRESO*. Obtenido de EXPRESO:

<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-lider-venta-banano-organico-union-europea-200587.html>

Agrocalidad. (29 de agosto de 2025). Desde plátano hasta cacao, rúcula y guayusa, este es el mapa de los productos orgánicos de Ecuador. Obtenido de Primicias:

<https://www.primicias.ec/economia/cacao-platano-organicos-tendencia-exportacion-95177/>

Apéndice A

Flujo de caja económico proyectado del sector Ceibos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos						
Ventas netas		53,656.60	83,028.32	112,400.04	141,771.76	171,143.48
Costos y Gastos Operativos						
Costo de ventas		26,828.30	41,514.16	56,200.02	70,885.88	85,571.74
Sueldos y beneficios		12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00
Servicios básicos		1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00
Alquiler del local		14,040.00	14,040.00	14,040.00	14,040.00	14,040.00
Empaques y bolsas		\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Utilidad Operativa		-3,231.70	11,454.16	26,140.02	40,825.88	55,511.74
Impuesto a la renta		-807.925	2863.54	6535.005	10206.47	13877.935
Inversión inicial	-20,000.00					
Flujo de Caja Económico	-20,000.00	-2,423.78	8,590.62	19,605.01	30,619.41	41,633.81
VAN	28,236.10					
TIR	49%					
TIR Modificada	37%					

Apéndice B

Flujo de caja económico proyectado del sector Kennedy

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos						
Ventas netas		53,656.60	83,028.32	112,400.04	141,771.76	171,143.48
Costos y Gastos Operativos						
Costo de ventas		26,828.30	41,514.16	56,200.02	70,885.88	85,571.74
Sueldos y beneficios		12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00
Servicios básicos		1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00
Alquiler del local		30,600.00	30,600.00	30,600.00	30,600.00	30,600.00
Empaques y bolsas		\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Utilidad Operativa		-19,791.70	-5,105.84	9,580.02	24,265.88	38,951.74
Impuesto a la renta		-4947.925	-1276.46	2395.005	6066.47	9737.935
Inversión inicial	-20,000.00					
Flujo de Caja Económico	-20,000.00	-14,843.78	-3,829.38	7,185.01	18,199.41	29,213.81
VAN	-9,665.08					
TIR	9%					
TIR Modificada	12%					

Apéndice C

Flujo de caja económico proyectado del sector Vía a la Costa

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos						
Ventas netas		53,656.60	83,028.32	112,400.04	141,771.76	171,143.48
Costos y Gastos Operativos						
Costo de ventas		26,828.30	41,514.16	56,200.02	70,885.88	85,571.74
Sueldos y beneficios		12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00
Servicios básicos		1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00
Alquiler del local		9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Empaques y bolsas		\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Utilidad Operativa		1,808.30	16,494.16	31,180.02	45,865.88	60,551.74
Impuesto a la renta		452.075	4123.54	7795.005	11466.47	15137.935
Inversión inicial	-20,000.00					
Flujo de Caja Económico	-20,000.00	1,356.23	12,370.62	23,385.01	34,399.41	45,413.81
VAN	39,771.24					
TIR	62%					
TIR Modificada	44%					