



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TEMA:

Innovación de la Industria Alimenticia en los Estados Unidos.

AUTOR:

Riera Palacios, Jean Carlos

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención
del título de Ingeniería en Administración de Ventas**

TUTOR

Eco. Coello Cazar, David, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
3 de septiembre del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Riera Palacios, Jean Carlos**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniería en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. 

Eco. Coello Cazar, David. Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Eco. Pico Versoza Lucía. Mgs.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Riera Palacios, Jean Carlos

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Innovación de la Industria Alimenticia en los Estados Unidos** previo a la obtención del título de **Ingeniería en Administración de Ventas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR

f. _____
Riera Palacios, Jean Carlos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Riera Palacios, Jean Carlos

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Innovación de la Industria Alimenticia en los Estados Unidos** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR:

f. _____
Riera Palacios, Jean Carlos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Reporte Compilatio



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Jean.Riera

0%
Textos sospechosos

0% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: Jean.Riera.docx
ID del documento: 331806f3b0fc8f34611b24f6ae0c1b61a6dd4061
Tamaño del documento original: 1,06 MB

Depositante: David Coello Cazar
Fecha de depósito: 20/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 20/8/2025

Número de palabras: 6762
Número de caracteres: 47.250

TUTOR

f.


Eco. Coello Cazar, David. Mgs.

EL AUTOR:

f.


Riera Palacios Jean Carlos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Eco. Pico Versoza, Lucía. Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenberg, Mgs.
Miembro II

f. _____

Ing. Reyes de Luca, María Antonieta, Mgs.
Miembro III

Índice General

Introducción	2
Desarrollo.....	5
Definición de Innovación.....	5
Definición de Modelo de Negocios	5
Tipos de Innovaciones en Modelo de Negocios	5
Innovación en el Fabricante.....	6
Causas Principales de la Distorsión de Inventario	7
Falta de Materia Prima en Fabricantes.....	7
La Distribución de Alimentos en Estados Unidos	13
El Rol Principal del Distribuidor	14
Distribuidores Durante el COVID 19	17
Innovaciones y Estrategias de Distribuidores.....	18
Distribuidores después del COVID y Innovación Tecnológica	19
Estrategias de Innovación del Supermercado.....	20
Diferentes tipos de Supermercados	21
Innovaciones y Estrategias de los Supermercados	23
Conclusiones.....	26
Referencias.....	28

RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo describir y analizar la innovación en la industria alimenticia desde una perspectiva distributiva. Se detallarán innovaciones implementadas por todos los agentes involucrados en el proceso de distribución: fabricantes, distribuidores y supermercados. Para facilitar la comprensión del lector, la información se centrará en los últimos cinco años, desde el inicio de la pandemia de COVID-19 hasta el 2025. Se analizarán los principales desafíos que enfrentaron los agentes de distribución, como la falta de materia prima, la escasez de productos en distribuidores y supermercados, y las leyes civiles implementadas que impulsaron a las empresas alimentarias a buscar innovaciones inmediatas. La información recopilada provendrá de fuentes confiables y artículos de medios especializados en la industria alimentaria y supermercados de Estados Unidos, describiendo detalladamente las funciones de los fabricantes, los tipos de distribuidores y los supermercados. Generando conclusiones finales en las cuales se describe el comportamiento y estrategias de innovación de parte de todas las entidades envueltas en el proceso de distributivo, incluyendo avances tecnológicos, dificultades en generar ventas y distribución por ciertos años durante la pandemia y como se mantuvieron estables antes y después del periodo descrito.

Palabras Clave: Analizar, Innovación, Alimenticia, Distribución, Información, Resultados.

ABSTRACT

This essay aims to elucidate and analyze innovation within the food industry from a distribution standpoint. It will provide a comprehensive overview of innovations implemented by all stakeholders involved in the distribution process, including manufacturers, distributors, and supermarkets. To enhance reader comprehension, the analysis will be confined to the past five years, commencing from the onset of the COVID-19 pandemic until 2025. The primary challenges encountered by distribution agents will be scrutinized, including the scarcity of raw materials, product shortages at distributors and supermarkets, and the enactment of civil laws that compelled food companies to promptly adopt innovative solutions. The data sourced will be derived from reputable sources and specialized publications within the food industry and supermarkets in the United States. These publications will provide detailed descriptions of the roles of manufacturers, the various types of distributors, and the characteristics of supermarkets. Generating final conclusions that describe the innovation behavior and strategies of all entities involved in the distribution process, including technological advances, difficulties in generating sales and distribution in certain years during the pandemic, and how they remained stable before and after the described period.

Keywords: Analyze, Innovation, Food, Distribution, Information, Outcomes.

Introducción

En el 2020, cuando COVID-19 empezó a golpear a Estados Unidos, hubo un cambio en el comportamiento del consumidor debido a la pandemia presente y la preocupación de ser afectados por el virus. Los consumidores cambiaron su manera de comprar comida en supermercados, a comer y cocinar en casa. Esta situación ha obligado a los fabricantes, distribuidores y supermercados a innovar sus procesos distributivos y de qué manera ahora se venden los productos al consumidor final. Según Infographic (2022), compañías de entrega de comida y bebidas como DoorDash incrementaron sus ventas un 70% en 2020 en comparación con 2019. Una situación similar les ocurrió a todas las compañías alimenticias que han innovado su distribución.

La industria alimenticia en Estados Unidos es clave para el funcionamiento del país. Según una investigación de Statista (2024), la industria alimenticia ha generado \$1000.06 billones en comida y bebida en supermercados en el país, marcando un incremento constante y doblando la cantidad de dólares en las últimas dos décadas.

Las familias de Estados Unidos dependen de lo que encuentran en los supermercados y de la manera en que estén abastecidos. Es decir, del aprovisionamiento con sus proveedores y fabricantes, grandes compañías de comidas globales tales como Nestlé, Kraft Heinz, General Mills, entre otras que han monopolizado el mercado alimenticio, tienen una alta demanda de todos sus productos para el establecimiento y entrega a los supermercados. El supermercado líder en el país, Walmart, según

SamSilverstein (2024), restablece sus perchas con más de 120,000 productos semanales.

Mientras que cadenas gigantes y conocidas a nivel nacional obtienen los productos y mercancía directamente desde el fabricante hacia su almacén de distribución, en otra categoría se encuentran los supermercados independientes. Debido a que son tiendas pequeñas y no reciben mercancía directamente desde el fabricante, dependen de distribuidores de comida para su funcionamiento. El papel de los distribuidores de comida para supermercados independientes es de vital importancia para la industria alimenticia ya que, sin estas compañías tercerizadoras, las tiendas independientes no podrían funcionar.

Durante la pandemia del COVID-19, según un artículo de Wang,Y (2020), los supermercados innovaron la manera en que los clientes compran en los establecimientos, implementando distanciamiento social. Esto cambió el comportamiento de los compradores que decidieron optar por cocinar en casa, usar aplicaciones de entrega de comida a domicilio, y también abastecerse de más cantidad de lo que normalmente se habituaba. Los supermercados establecieron normas y limitaron la cantidad de productos que se compra por persona, debido a que los estantes se vaciaban rápido.

Esto no solo afectó a los supermercados y compradores finales, sino también a los fabricantes de comida. Según Cronin (2023), los fabricantes de comida como Nestlé, Cargill y Tyson Foods, que son unos de las más grandes compañías de comida, incrementaron sus ventas doblando o triplicando también su producción actual de productos e innovando la manera de distribución para reducir la falta de productos en el estante.

En este ensayo se abordará la Innovación del Mercado Alimenticio en Estados Unidos desde un punto de vista de la distribución. También se describirá el proceso que tienen desde el manufacturador, distribuidor, supermercados hasta el consumidor final. Se describirá cómo los agentes mencionados han innovado sus métodos de distribución y han provisto soluciones al mercado alimenticio. Se mencionarán las actividades que han hecho las compañías para innovar su proceso de distribución, precios y productos populares que no están disponibles, y por último se darán conclusiones y sugerencias acerca de procesos que aún se necesitan innovar en la industria alimenticia. Se delimitará la información obtenida para este ensayo a los últimos 5 años. Durante estos años, todos los agentes involucrados descritos en la introducción han tenido la necesidad de innovar su proceso de distribución. Del lado del consumidor, como se ha mencionado, se modificó el comportamiento de compra y uso de alimentos desde el periodo mencionado.

Desarrollo

Definición de Innovación

Segun un articulo Jain (2023) la definición de innovación se describe como el desarrollo de contribuir nuevas ideas, productos, servicios o recursos que tengan un impacto y valor significativo, el cual transforma una idea conceptiva ejecutada, en resultados que satisfacen necesidades del cliente. La innovación puede ser aplicada en todas las industrias y en todos los negocios sin excepción; compañías que venden servicios intangibles tanto como tangibles.

Definición de Modelo de Negocios

Jain (2023) tambien define la Innovacion en el modelo de negocios como el proceso de crear, modificar o definir la estructura fundamental y los componentes de un modelo de negocio para crear nuevas propuestas de valor, captar nuevas oportunidades de mercado y obtener una ventaja competitiva. Implica desarrollar formas innovadoras de generar ingresos, suministrar productos o servicios y crear y captar valor para el cliente.

Tipos de Innovaciones en Modelo de Negocios

- **Nuevos Ingresos:** Introducir nuevas maneras llamativas de generar ingresos, pueden ser suscripciones, licencias o pago por uso. Cotsco, Estados Unidos Membresia
- **Innovación de la Propuesta de Valor:** Desarrollo de productos o servicios con características y beneficios únicos los cuales hagan una distinción de la competencia. Ejemplo nestle

- **Innovación en la Estructura de Costes:** Identifica oportunidades de ahorro en los costos, y también aprovecha en uso de tecnología para mejorar rentabilidad.
- **Innovación de los Canales de Distribución:** Captar nuevos canales y usar los existentes para con mayor eficacia para generar mejores resultados.
Distribuidor de comida
- **Innovación en Plataformas y Ecosistemas:** Consiste en la construcción de nuevas plataformas o ecosistemas que conecten a las partes interesadas para la creación de valor a través de efectos de red y colaboración. Alianzas estrategicas
- **Reinvención de Modelo de Negocio:** Crear una idea de modelo negocio otra vez para adaptarse a las condiciones actuales del mercado.

Innovación en el Fabricante

Desde el año 2020 en adelante, los fabricantes han innovado su proceso de distribución de una manera radical. Según RetailWire (2019), Nestlé USA era conocido por tener su modalidad DSD (Direct Store Delivery) que consistía en tener varios centros de distribución alrededor del país, entregando ellos mismos el producto al cliente. Pero en el 2019, Nestlé decidió innovar su proceso de distribución y cerrar todos sus centros de distribución DSD, para cambiar a una modalidad de almacén directo con los supermercados. Este proceso de cambio se completó en el 2020.

Como consecuencia del cambio en Nestlé, la mano de obra se redujo y también se ahorraron costos fijos. La modalidad Warehouse (Almacén) consiste ahora en enviar directamente el producto al almacén de los supermercados, y después este les distribuye a todas las tiendas acorde al

territorio. Otras grandes compañías como Schwan Foods y Hostess Brands siguieron el mismo patrón de innovación en la distribución en el 2020. Los supermercados que trabajan con esta modalidad ya no dependen de un vendedor que supervise qué productos faltan en el estante, sino que el personal de los supermercados es el que ahora se encarga de hacer este proceso.

Según un artículo de Grisolia (2025) de la página mytotalretail, los supermercados pierden un total de \$82 billones anuales debido a la distorsión de inventario. Las distorsiones de inventario afectan las ventas, la reputación de las marcas y también la lealtad del cliente.

Causas Principales de la Distorsión de Inventario

Desde un punto de vista del fabricante, la distorsión de inventario se debe a la falta de mano de obra en la elaboración y fabricación de los productos, especialmente en los más populares. Según Christopher Doering (2020), productos líderes en el mercado como Hot Pockets y Nespresso estuvieron presentes en los estantes durante la pandemia del COVID-19, y el fabricante siguió produciéndolos, incluso doblando turnos de noche e implementando una mayor producción para satisfacer la demanda. Sin embargo, durante esta temporada, las perchas de los supermercados se vieron afectadas y se evidenció la escasez de alimentos en todo el país.

Falta de Materia Prima en Fabricantes

Según un artículo de Garwood (2021) de foodinstitute, la escasez de materia prima y el esfuerzo de los fabricantes para mantener la producción y la demanda fueron unos de los problemas principales en el 2021, mientras aún se implementaban regulaciones de distanciamiento en los lugares de

trabajo durante el año en mención. Los fabricantes durante este periodo trataron de satisfacer su demanda, pero con la falta de materia prima, tales como endulzantes para sus productos. Esta fue una de las causas por las cuales se generó una distorsión de inventario y pérdida de ventas en la cadena de distribución incluyendo distribuidores y supermercados.

Según Góral (2022), copropietario de Seede, afirmó que los compradores estaban preocupados por la información de los proveedores sobre un nuevo aumento de precio en la materia prima que necesitaban. "Estamos iniciando otra cosecha y, por lo general, empiezan con la frase: Podemos ofrecer, pero el producto es más caro esta temporada". Como se mencionó en ese mismo artículo, el índice de precios de la materia prima de 2021 es casi un 18 % superior al de 2020, un aumento causado principalmente por la COVID-19 y todas las externalidades que se presentaron. Sin embargo, la invasión rusa en Ucrania en 2022 ha supuesto un nuevo shock para el mercado agrícola de materias primas. En el mismo artículo se menciona que Rusia y Ucrania representan juntas casi el 30 % de las exportaciones mundiales de trigo y alrededor del 80 % de las exportaciones mundiales de girasol. El producto como el trigo, que es indispensable para la elaboración de la mayoría de productos alimenticios, fue escaso durante el COVID, generando una escasez de producto terminado para venta al público.

Desafío de parte de los Clientes del Fabricante. Desde la perspectiva de un fabricante, los compradores de materia prima para la fabricación de productos comestibles enfrentaron grandes desafíos durante los años 2020-2021. Según un artículo de la Librería Nacional de Medicina escrito por Zhitao et al. (2020), las cadenas de suministro de alimentos, desde

semillas hasta productos secos como arroz y trigo, así como alimentos frescos como carne, verduras y frutas, se vieron afectadas principalmente por dos aspectos: la agricultura y el transporte. Casi todas las etapas de la producción de alimentos, como la siembra, la recolección y la entrega, requieren mucha mano de obra. India, el mayor exportador de arroz del mundo, suspendió sus exportaciones debido a la escasez de mano de obra y las interrupciones logísticas. Vietnam, el tercer mayor exportador de arroz del mundo, planeó reducir sus cuotas en un 40% en comparación con el mismo período del año anterior. La falta de camioneros, la cancelación de vuelos, las largas inspecciones y la cuarentena en aduanas obstaculizaron la entrega de alimentos frescos.

Los fabricantes también experimentaron escasez en el suministro de materiales de empaque y presentación, como cartones, papel y metales, que son indispensables para la elaboración de productos y sus debidas presentaciones.

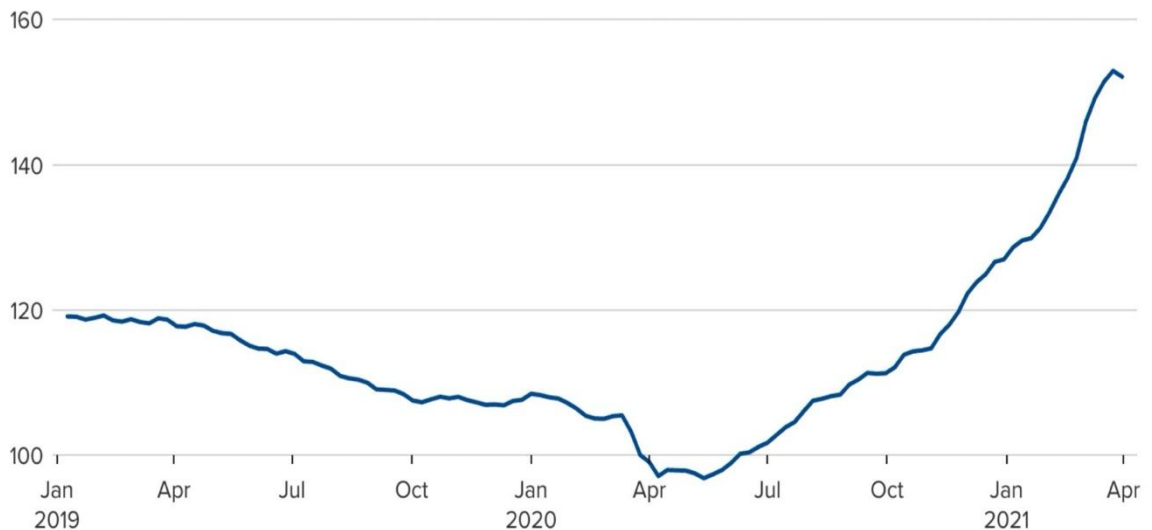
A continuación, se presenta la figura uno, que evidencia la escasez de materia prima necesaria para elaborar la presentación de un producto.

Figura 1

Los costos de los materiales se incrementan

Packaging materials prices soar

The cost of packaging materials is up 52% from March 2020, according to Mintec's Global Packaging Index, due to a sharp rise in prices of commodities including plastics, paper, and metal



Note: Index represents March 2020 value as 100

Source: Mintec Analytics



Nota. Los costos de los materiales para empaquetación se incrementaron hasta un 52% desde marzo del 2020, acorde a un reporte de Mintec's Global Packaging Index, debido al incremento de precios de plásticos, papeles y metales. Tomado de Li & Rattner (2021) de CNBC.

Como se describe en la ilustración anterior, no solo la materia prima para la elaboración de alimentos y productos comestibles fue escasa, sino también la necesaria para el empaque y presentación del producto, generando así una gran crisis para el fabricante.

A continuación, se describe la innovación en los procesos de los fabricantes para suplir la demanda y distribución de productos.

Innovación por Parte de los Fabricantes. Según Poinski (2020), la industria alimenticia ha experimentado una innovación significativa. Sin

embargo, muchos expertos afirman que es improbable que la innovación continúe al mismo ritmo y con los mismos enfoques debido a los desafíos sin precedentes que la pandemia ha impuesto a la industria. A pesar de esto, Kathy Gramling, líder de la industria de consumo de EY Americas, declaró a Food Dive que la industria de alimentos y bebidas ha experimentado una gran innovación en los últimos meses de aquel año.

Según un artículo de Biscotti (2020), líder nacional de comidas y bebidas del grupo CBIZ, la industria de alimentos y bebidas se encontró en la primera línea de batalla cuando el coronavirus azotó Estados Unidos. Esto desencadenó una transformación masiva que probablemente tendrá consecuencias duraderas para la industria y el país. La industria de alimentos y bebidas “antes del coronavirus” no se parecerá a la que fue durante ni después del coronavirus. Mientras luchan por mantenerse en el mercado, las empresas de alimentos y bebidas han innovado y se han adaptado.

La Crisis como Oportunidad de Negocio e Innovación. Según Biscotti (2020), la crisis del COVID-19 fue una gran oportunidad para el mercado alimenticio. Por ejemplo, compañías líderes en el mercado como Campbell's, Peppridge Farm y Prego Pasta vieron un incremento de doble dígito en sus ventas en comparación con los años anteriores. Además, compañías como Mondelez vieron un aumento en la demanda de bocadillos como Oreos, Ritz y Triscuits, ya que las personas se quedaban en casa y consumían más bocadillos no solo en eventos sociales, sino también en su vida diaria.

Biscotti (2020) también destaca la importancia de los trabajadores en primera línea, la salud y la protección de los empleados. Las empresas

expresaron su agradecimiento al gobierno por extender las prestaciones por desempleo, implementar la Ley CARES, los préstamos PPP y el paquete de estímulo. Si bien estas medidas no fueron suficientes, brindaron cierto alivio. Las empresas han hecho esfuerzos para mantener a su personal el mayor tiempo posible, asignándoles múltiples funciones como reparto a domicilio, cocinar y limpiar. Algunas empresas, como PepsiCo, Mondelez y Hormel Foods, han recompensado a sus trabajadores con bonificaciones, días de vacaciones adicionales y aumentos salariales. Mientras tanto, el director ejecutivo de Nestlé en Estados Unidos, Steve Presley, garantizó tres meses de salario a los trabajadores de las instalaciones afectadas y podría ralentizar el lanzamiento de productos, priorizando así mantener los estantes abastecidos en los supermercados. Las empresas también se han puesto en contacto con otras que han suspendido temporalmente a su personal, mientras que los fabricantes han contratado y capacitado a empleados de restaurantes. Por ejemplo, Papa John's anunció la contratación de 20.000 empleados a corto plazo, y Fresh Market contrato a 1.600 trabajadores. La industria se ha unido y algunas empresas han sido creativas al encontrar formas de pagar y mantener a sus empleados.

Estrategias de Innovación de Distribuidores. Ahora se describirá y observará estrategias de innovación desde el punto de vista de Distribuidores de Comida. El mercado y clientela de los Distribuidores de Comida son generalmente supermercados independientes, bodegas y tiendas de comestibles finos.

Acorde a un artículo de MikeBuzalca (2020) de foodservicedirector, dice que Sysco, el distribuidor de comida más grande de los Estados Unidos

que provee servicios a supermercados, escuelas y universidades, enfrentó grandes desafíos: regulaciones de distancia y cierres temporales de instituciones debido al COVID-19; este y otros más distribuidores de comida como General Trading, C&S y Kehe también tuvieron que buscar la forma de innovar sus procesos de distribución para abastecer con la demanda en supermercados independientes.

La Distribución de Alimentos en Estados Unidos

Según gourmetpro (2024), la distribución de comida es el proceso de obtener los productos o comida desde los fabricantes al consumidor final. Los distribuidores de comida se encargan de comprar el producto al fabricante por grandes cantidades para su distribución a supermercados independientes e instituciones según el territorio que abarcan. También envuelve un proceso de almacenamiento de los productos en un warehouse para distribuirlos a los supermercados, hospitales, escuelas y colegios. En la figura dos, se resume la cadena de distribución desde el fabricante de materias primas hasta la venta al consumidor final.

Figura 2

Proceso de distribución de comida



Nota. La imagen ilustra cómo el proceso y distribución de alimentos desde el fabricante, distribuidor, supermercado y consumidor final. Tomado de gourmetpro (2024).

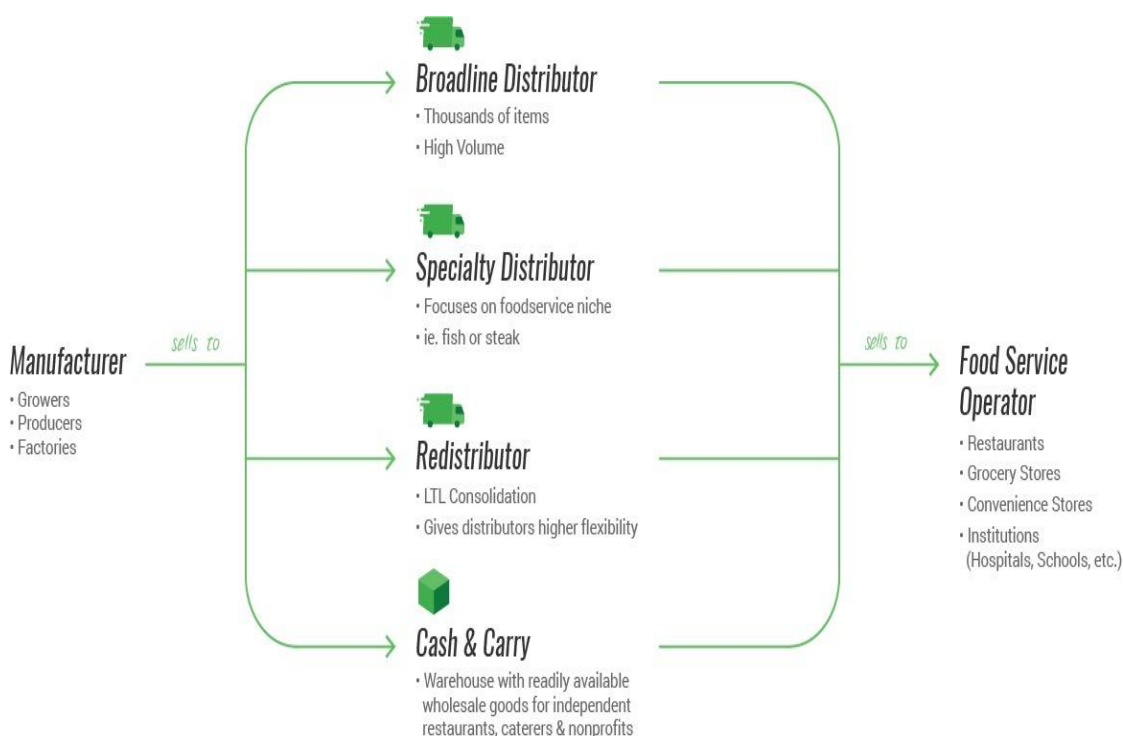
El Rol Principal del Distribuidor

Gourmetpro (2024) describe a un distribuidor de comida como un intermediario entre los fabricantes de alimentos y la entidad que lleva el producto al consumidor final, como supermercados, escuelas, universidades y restaurantes. El distribuidor compra, almacena, vende y entrega estos productos, brindando a los operadores de servicios de alimentación acceso a una amplia variedad de fabricantes. Los distribuidores de servicios de alimentación adquieren palés y cantidades de inventario a granel, que luego se desglosan en cajas y, a veces, unidades individuales para el operador. La mayoría de los operadores de servicios de alimentación compran a una

variedad de distribuidores locales, especializados y de línea amplia de servicios de alimentación, ya sea diaria o semanalmente. A continuación la Figura 3 muestra los diferentes tipos de distribuidores que encontramos en Estados Unidos y la clase de clientes que tienen.

Figura 3

Tipos de distribuidores en Estados Unidos



Nota: Se pueden observar los 4 tipos de distribuidores principales que hay en Estados Unidos según su categoría: Distribuidor de Línea General, Distribuidor de Comidas Finas, Redistribuidor, y el último, el cual es Paga y Lleva. Tomada de Goldstein (2021).

Distribuidor de Línea Amplia. Goldstein (2021) describe a un distribuidor de línea directa como el tipo más común de distribuidor de alimentos. Estos distribuidores manejan grandes volúmenes de diferentes tipos de productos y son utilizados con mayor frecuencia por supermercados

y otras grandes cadenas y negocios de servicios de alimentación. Debido a que manejan grandes cantidades de productos, suelen ofrecer mejores descuentos y opciones de precios a quienes compran en grandes cantidades. Muchos pequeños operadores de servicios de alimentación no pueden seguir el ritmo de compra de esas grandes cantidades, por lo que suelen asociarse con otros operadores más pequeños hasta que alcanzan el tamaño suficiente para comprar mayores cantidades de productos y obtener también esos descuentos.

Distribuidor de Comida Finas. Los distribuidores de comida fina se especializan en una categoría específica de productos, los cuales son exclusivos y van dirigido a una clientela gourmet. Entre los productos que ofrecen se pueden encontrar cortes de carne, pescado, pastas y comida importada de otros países principalmente de Europa.

Redistribuidor. Según Goldstein (2024) describe a un Redistribuidor una entidad que no vende directamente a los operadores de servicios de alimentación. Sino que compran los productos directamente del fabricante y luego distribuyen cantidades menores de los productos adquiridos a operadores de servicios de alimentación más pequeños, quienes simplemente no están capacitados para manejar grandes cantidades. Los redistribuidores transportan menos de un camión de productos y los distribuyen a operadores de servicios de alimentación y restaurantes más pequeños.

Distribuidor Paga y Lleva. Este tipo de distribuidor se especializa en no transportar ni entregar sus productos a la ubicación del cliente, ya sea supermercado, restaurante, escuela o colegio. Si no se conoce porque es un almacén en donde sus clientes pueden ir y comprar grandes cantidades de

productos al mismo precio de un distribuidor. Este tipo de distribuidor es generalmente muy utilizado por restaurantes pequeños.

Distribuidores Durante el COVID 19

Durante los años 2020 hasta mediados del 2022, los distribuidores de alimentos se vieron afectados gravemente debido a la falta de materias primas por parte de fabricantes y productores, lo que generó escasez de productos, como se describió anteriormente desde la perspectiva del fabricante. A continuación, analizaremos el caso de Sysco, el mayor distribuidor de alimentos en Estados Unidos, para comprender los desafíos que enfrentó como distribuidor y las innovaciones que le permitieron superar estas dificultades. Al describir la historia de Sysco, se brindará al lector una perspectiva de cómo los distribuidores de alimentos pudieron innovar en sus procesos de distribución durante los primeros años de la pandemia.

Una declaración de Hourican (2020), presidente de Sysco Food Distributors, menciona que la compañía ha superado diversas crisis económicas y conmociones externas durante los últimos 50 años, manteniéndose como un líder en la industria de servicios de alimentación. Como recurso esencial para la cadena de suministro de alimentos, Sysco desempeña un papel fundamental en las zonas geográficas donde opera, y continúa ofreciendo productos y servicios a sus clientes de restaurantes, supermercados, instituciones medicas y entidades gubernamentales.

La compañía se comprometió a apoyar a sus clientes en su transición para servir a sus comunidades con servicios mayoritariamente de autoservicio, comida para llevar y entrega a domicilio. Hourican también

Menciona que el impacto continuo de la pandemia de COVID-19 provocará una disminución a corto plazo en las ventas de Sysco.

Innovaciones y Estrategias de Distribuidores

Numerosas empresas de distribución alimentaria decidieron innovar en su gestión de clientes durante los primeros años de la pandemia, desde 2020 hasta mediados de 2022, cuando la crisis llegó a su fin. Sin embargo, este cambio transformó de manera definitiva la forma de operar de las empresas de distribución alimentaria. A continuación, se presentan las acciones implementadas por Sysco según Hourican (2020) y cómo estas medidas impulsaron la innovación en la industria alimentaria: a) Reducción de costes para compensar la disminución del volumen; b) Garantizar la liquidez mediante el acceso a líneas de crédito y préstamos disponibles; c) Captar nuevas oportunidades de negocio con clientes minoristas y ampliar las relaciones comerciales existentes con organizaciones sanitarias, gubernamentales y de ayuda humanitaria; d) Preparar el negocio para la eventual recuperación de la demanda de comida fuera del hogar.

Estas estrategias fueron cruciales para mantener la viabilidad del negocio de distribución alimentaria durante los años de pandemia. Los clientes minoristas y los supermercados independientes fueron fundamentales para mantener el flujo de ventas de la compañía. Se innovó en la forma en que los distribuidores percibían a un supermercado independiente en una crisis y en cómo incrementar el negocio y las ventas con ellos.

Distribuidores después del COVID y Innovación Tecnológica

Según Ninikas & Swagten (2025), la tecnología ha transformado radicalmente el proceso de distribución en la industria de alimentos y bebidas, permitiendo a las empresas gestionar la complejidad de los requisitos de los clientes y los desafíos operativos. George Ninikas enfatiza que, para ser proactivas y ágiles en el acelerado entorno actual, las empresas no pueden permitirse el lujo de descuidar la tecnología. Afirmar que la tecnología es el principal motor del cambio y la transformación para superar estos desafíos. Por ejemplo, la integración de la tecnología de optimización de rutas es esencial para equilibrar las necesidades de distribución estáticas y dinámicas. George señala además que la previsión, crucial para una planificación eficaz, también depende en gran medida de la tecnología debido a su complejidad inherente. Ken Swagten añade que la tecnología puede mejorar la inteligencia de los componentes estáticos del proceso de distribución. Explica que, si parte del proceso es estática, la tecnología puede ayudar a identificar cuándo se necesitan actualizaciones, ya sea según el calendario o por cambios. Al aprovechar la tecnología para actualizar territorios, procesos de licitación y otras configuraciones operativas, las empresas pueden eliminar límites innecesarios y optimizar sus procesos de distribución.

Un ejemplo práctico de esta transformación se puede ver en el caso de uno de sus clientes, que se centra en mejorar los niveles de servicio y la eficiencia. Ken describe cómo el cliente ha optimizado sus operaciones al obtener rutas al almacén con antelación, lo que permite una mejor superposición entre los equipos de carga y los procesos de enrutamiento.

Este enfoque no solo optimiza la información, sino que también mantiene a los clientes en control, añadiendo un valor significativo al proceso de distribución.

Estrategias de Innovación del Supermercado

A continuación se analizará y explicará la innovación de la industria alimenticia del último agente del proceso de distribución, el cual es el supermercado, como ya se ha descrito y conectado puntos de información entre el fabricante y distribuidor, detallando desafíos en los últimos 5 años y cómo se ha superado dichos problemas mediante innovación.

Rol de un Supermercados

Según Britannica (2025), describe a un supermercado como grandes tiendas minoristas operan con autoservicio, vendiendo comestibles, productos frescos, carne, panadería y productos lácteos, y en ocasiones un surtido de productos no alimentarios. Los supermercados ganaron popularidad en Estados Unidos durante la década de 1930. Las primeras tiendas solían estar ubicadas en edificios industriales reconvertidos en zonas periféricas; carecían de instalaciones de exhibición elaboradas, y su principal ventaja residía en sus bajos precios. Durante las décadas de 1940 y 1950, se convirtieron en el principal canal de comercialización de alimentos en Estados Unidos, y en la década de 1950 se extendieron por gran parte de Europa. Su éxito en diversos países ha dependido de la capacidad o disposición de productores y mayoristas para adaptar sus operaciones a la venta minorista a gran escala. La expansión de los supermercados ha formado parte de una tendencia en los países

desarrollados hacia la reducción de costos y la simplificación de los patrones de comercialización.

Diferentes tipos de Supermercados

Segun spc-retail (2022), existen 8 tipos de mercados los cuales son:

- Supermercados
- Tienda Minorista
- Super Tiendas
- Supermercados de Especificidad
- Supermercados de Departamento
- Tiendas de Descuento
- Minorista de Precio Reducido
- Almacen

Los tipos de supermercados son diferentes, pero todos trabajan directamente con fabricantes y distribuidores. Las Super Tiendas, por ejemplo, tienen un proceso de distribución estilo almacén, donde distribuyen sus productos a sus propias tiendas después de comprárselos al fabricante. Sin embargo, aún utilizan distribuidores locales y nacionales para obtener ciertos productos y rellenar sus perchas.

Supermercados durante el COVID. Desde el inicio del 2020 hasta el 2022, el COVID-19 afectó de una manera en la cual la generación de personas actual nunca antes había vivido ni experimentado. Debido a las muertes y rápido contagio del virus, los gobiernos de los países no tardaron en proponer nuevas leyes y restricciones para el pueblo en general, especialmente para supermercados en donde nunca antes se habían experimentado cosas semejantes como distanciamiento social, trabajar con material de prevención

de enfermedad tales como mascarillas y guantes, también limitar la cantidad de compras de productos por persona.

Acorde a la pagina del gobierno que regula la seguridad de la compañías Osha (2021) propuso las siguientes regulaciones para supermercados duante la pandemia:

- Proporcionar y hacer que todos los trabajadores usen cubrebocas (es decir, cubrebocas de tela o mascarillas quirúrgicas) que tengan al menos dos capas de tela transpirable de tejido apretado. Los cubrebocas deben proporcionarse sin costo alguno para los trabajadores.
- Instruir a los trabajadores enfermos a quedarse en casa.
- Utilizar ventanilla de autoservicio o servicio de recogida en la acera.
- Implementar prácticas de distanciamiento físico en todas las áreas de trabajo comunes.
- Instalar mamparas de plexiglás en mostradores y cajas registradoras.
- Proporcionar y garantizar que los trabajadores utilicen los suministros necesarios para una buena higiene.
- Limpiar y desinfectar rutinariamente las superficies y los equipos.
- Proporcionar pañuelos desechables y contenedores de basura a los trabajadores y clientes.
- Capacitar a los trabajadores sobre las políticas y procedimientos de COVID-19 en un idioma que comprendan.
- Asegurarse de que las políticas animen a los trabajadores a reportar problemas de seguridad y salud.

Innovaciones y Estrategias de los Supermercados

Incremento de Ventas por Internet

El crecimiento de las compras por internet en supermercados ha sido notable. Según un artículo de Capital One (2025), una de las instituciones financieras más conocidas en Estados Unidos, las ventas de comida en supermercados se dispararon un 104% durante la pandemia del COVID-19. Se estima que el crecimiento continuará, con una proyección de un 12.3% desde el 2024 hasta el 2025. En 2024, 138.3 millones de estadounidenses (51.8% mayores de 18 años) compraron alimentos en línea. Se espera que las ventas de compras online en 2025 alcancen los \$327.7 billones, y se proyecta un incremento a \$363.8 billones en 2026. En la lista de los supermercados líderes en compras de alimentos por internet se encuentran Walmart, Amazon, Kroger, Albertsons y por último Target. Walmart es el principal supermercado en compras por internet, con ventas de \$58.9 billones en el 2024. Debido a la tecnología y clientes adaptados para hacer compras por internet, los supermercados tuvieron esta gran oportunidad de innovar su industria para incrementar ventas usando diversas aplicaciones y plataformas en internet.

A continuación, se ilustrará en la Figura 4 el crecimiento de las ventas de alimentos por internet anualmente.

Figura 4

Crecimiento de compra de Alimentos por Internet



Nota: Se refuerza la información dicha previamente con la presente ilustración en la cual se muestra un crecimiento anual en ventas de alimentos por internet desde el 2019 hasta el 2029. Tomando de Capital One (2025).

Innovaciones Tecnológicas Supermercados

De acuerdo con Henry (2024), en su publicación en itretail, se describe la relevancia de la innovación tecnológica en los supermercados. Se argumenta que un autoservicio con deficiencias tecnológicas puede perder clientes ante competidores que sí aprovechan las ventajas de los avances tecnológicos. Los clientes no solo buscan productos novedosos, sino también nuevas formas de optimizar su experiencia en el supermercado. Buscan una manera eficiente de encontrar productos sin sentirse presionados o incómodos debido a la falta de recursos que hagan su experiencia en el supermercado más agradable.

Quioscos de Autopago Automático. Esta innovación tecnológica en Estados Unidos es una de las más importantes para los supermercados actuales y clientes. Debido a que reduce el tiempo de compra del comprador, ahorra costos de personal a la tienda, ya que no necesitan diferentes cajeros en cada línea de pago. A continuación, se describirán detalladamente las ventajas de las cajas de autopago según Henry (2024): a) Reducción de los tiempos de espera: Los quioscos de autopago permiten a los clientes completar el proceso de compra a su propio ritmo. Las cajas de autopago rápida para clientes con 15 artículos o menos pueden reducir aún más los tiempos de espera, ofreciendo a quienes solo compran algunos artículos la opción de evitar las largas filas en la caja tradicional. b) Mayor productividad del personal: Un miembro del personal puede supervisar cinco o diez estaciones de autopago, lo que le permite dotar de personal a su tienda de manera más eficiente durante las horas pico. c) Trabajo optimizado de los empleados: Automatizar una parte del proceso de pago le permite redirigir a los empleados a tareas esenciales como reabastecer, limpiar su tienda o ayudar a los clientes.

Conclusiones

- En el año 2020 se observó un cambio de comportamiento en todos los agentes de distribución, lo que llevó a la implementación de sus operaciones en la industria alimenticia a nivel nacional.
- Los principales fabricantes, distribuidores y supermercados del sector alimentario se vieron afectados y buscaron estrategias innovadoras para mantener sus operaciones.
- Los agentes involucrados implementaron nuevas estrategias de innovación, principalmente en tecnología y logística, para abastecer la demanda.
- Desde la perspectiva del fabricante, entre 2020 y 2025 se observó una fidelidad de los clientes hacia marcas ya establecidas en el mercado, a pesar de los desafíos de la pandemia y la escasez de materia prima.
- Durante la pandemia del COVID-19, se experimentó una escasez de materia prima, incluyendo la utilizada para los paquetes de productos, factor que los fabricantes deben considerar.
- Los distribuidores enfrentaron una falta de productos por parte de los fabricantes, lo que provocó una reducción en sus ventas. En respuesta, implementaron medidas tanto internas como externas, buscando nuevos canales de negocio.
- Todos los tipos de distribuidores se vieron afectados durante la pandemia, indirectamente por el distanciamiento social en los supermercados y los cierres de instituciones con las que mantienen relaciones comerciales.

- El distanciamiento social en los supermercados fue un fenómeno inédito para la generación actual y la cultura estadounidense, lo que generó un cambio significativo en el comportamiento del consumidor.
- Los supermercados se beneficiaron del incremento de las compras en línea, tendencia que surgió durante la pandemia y que evidenció la capacidad de la población para realizar compras de alimentos a través de plataformas digitales.
- Los supermercados implementaron nuevas ideas usando tecnología para incrementar ventas.
- Tanto fabricantes como distribuidores obtuvieron una nueva perspectiva sobre los supermercados independientes y la dependencia de su negocio actual en ellos.

Referencias

- Biscotti, L. (17 de 04 de 2020). *forbes*. Obtenido de Food And Beverage Companies Evolve, Innovate And Contribute Amid COVID-19 Crisis: <https://www.forbes.com/sites/louisbiscotti/2020/04/17/food-and-beverage-companies-evolve-innovate-and-contribute-amid-covid-19-crisis/>
- Britanica*. (29 de 06 de 2025). Obtenido de Supermarket: <https://www.britannica.com/money/supermarket>
- Capital One. (23 de 06 de 2025). *capitaloneshopping*. Obtenido de Online Grocery Shopping Statistics : <https://capitaloneshopping.com/research/online-grocery-shopping-statistics/>
- Christopher, D. (30 de March de 2020). *Nestlé running full time to help return 'a calmness to the market' amid coronavirus*. Obtenido de Fooddrive: <https://www.fooddrive.com/news/nestle-running-full-time-to-help-return-a-calmness-to-the-market-amid-cor/575044/>
- DanishRaza. (25 de February de 2025). *Top 7 Major Challenges in the Food Industry in 2025 & How to Overcome Them* . Obtenido de foodtech: <https://foodtech.folio3.com/blog/top-7-challenges-in-food-industry/#:~:text=The%20food%20industry%20in%202025%20faces%20supply%20chain%20disruptions%2C%20climate,technology—partner%20with%20Folio3FooTech%20today!>
- Garwood, G. (16 de December de 2021). *Demand, Labor Challenges Broaden Raw Ingredient Shortages*. Obtenido de foodinstitute: <https://foodinstitute.com/focus/demand-labor-challenges-broaden-raw-ingredient-shortages/>
- Goldstein, J. (17 de 08 de 2021). *Forbes*. Obtenido de Understanding Four Types Of Foodservice Distributors: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/08/17/understanding-four-types-of-foodservice-distributors/>
- gourmetpro*. (5 de 08 de 2024). Obtenido de What is a Food Distributor and Why Are They Important?: <https://www.gourmetpro.co/blog/what-is-food-beverage-distributor>
- Grisolia, J. (18 de March de 2025). *How Retailers Can Overcome the \$1.7 Trillion Inventory Distortion Problem*. Obtenido de mytotalretail:

<https://www.mytotalretail.com/article/how-retailers-can-overcome-the-1-7-trillion-inventory-distortion-problem/>

Góral , P. (14 de Abril de 2022). *5 Real Problems Raw Material Buyers Are Facing Every Crop*. Obtenido de linkedin:
<https://www.linkedin.com/pulse/5-real-problems-raw-material-buyers-facing-every-crop-piotr-goral-1f/>

Henry, L. (04 de 06 de 2024). *itretail*. Obtenido de 5 Top Grocery Store Technology Innovations To Implement:
<https://www.itretail.com/blog/grocery-store-technology-innovations>

Hourican, K. (27 de 03 de 2020). Sysco. Obtenido de Sysco is and will remain the global leader in foodservice distribution – This is who we are and this is what we do for foodservice:
<https://www.sysco.com/sustainability/covid-19-/coronavirusupdatefromkevin>

Jain, N. (13 de 07 de 2023). *¿Qué es la innovación en el modelo de negocio?* Obtenido de ideascale: <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion-en-el-modelo-de-negocio/>

Jain, N. (15 de 07 de 2023). *¿Que es la Innovación? Definicion, tipos, ejemplos y proceso*. Obtenido de ideascale.com:
<https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion/#:~:text=La%20innovación%20se%20define%20como,positivo%20y%20un%20valor%20significativos.>

Li, Y., & Rattner, N. (05 de 11 de 2021). *CNBC*. Obtenido de As the U.S. economy restarts from the pandemic, parts of it are severely broken:
<https://www.cnn.com/2021/05/11/as-the-us-economy-restarts-from-the-pandemic-parts-of-it-are-severely-broken.html>

MikeBuzalca. (2024 de March de 2020). *How foodservice distribution is coping with coronavirus*. Obtenido de foodservicedirector:
<https://www.foodservicedirector.com/foodservice-industries/how-foodservice-distribution-is-coping-with-coronavirus>

Moran, C. (2024 de 03 de 2025). *Grocerydive*. Obtenido de 4 charts that show the pandemic's impact on grocery e-commerce:
<https://www.grocerydive.com/news/charting-online-grocery-sales-pandemic/743256/>

Ninikas, G., & Swagten, K. (06 de 02 de 2025). *Ortec*. Obtenido de Navigating Food and Beverage Distribution: Expert Insights:
<https://ortec.com/en-us/insights/food-beverage-distribution>

- Osha. (2021). Obtenido de COVID-19 Guidance for Retail Workers:
<https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3996.pdf>
- Poinski, M. (27 de 2020 de 2020). *How food innovation has continued during the pandemic*. Obtenido de fooddive:
<https://www.fooddive.com/news/how-food-innovation-has-continued-during-the-pandemic/582123/>
- spc-retail. (2 de 02 de 2022). Obtenido de What are the Different Retail Store Types?: <https://spc-retail.com/what-are-the-different-retail-store-types/>
- Zhitao , X., Elomri, A., Kerbache, L., & El Omri, A. (24 de 08 de 2020). *pmc.pml.nlm.nih.gov*. Obtenido de Impacts of COVID-19 on Global Supply Chains: Facts and Perspectives:
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8768947/>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Riera Palacios, Jean Carlos** con C.C: # **0940163595** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Innovación de la Industria Alimenticia en los Estados Unidos** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **03 del 09 de 2025**

f. _____

Nombre: **Riera Palacios, Jean Carlos**

C.C: **0940163595**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Innovación de la Industria Alimenticia en los Estados Unidos.		
AUTOR(ES)	Riera Palacios, Jean Carlos		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Coello Cazar, David. Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniería en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 del 09 de 2025	No. DE PÁGINAS:	29 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento innovador; Distribución; y Producción de Alimentos, Producción alimentaria, Producción industrial.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Innovación, Alimenticia, Distribución, Información, Resultados.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
El presente ensayo tiene como objetivo describir y analizar la innovación en la industria alimenticia desde una perspectiva distributiva. Se detallarán innovaciones implementadas por todos los agentes involucrados en el proceso de distribución: fabricantes, distribuidores y supermercados. Para facilitar la comprensión del lector, la información se centrará en los últimos cinco años, desde el inicio de la pandemia de COVID-19. Se analizarán los principales desafíos que enfrentaron los agentes de distribución, como la falta de materia prima, la escasez de productos en distribuidores y supermercados, y las leyes civiles implementadas que impulsaron a las empresas alimentarias a buscar innovaciones inmediatas. La información recopilada provendrá de fuentes confiables y artículos de medios especializados en la industria alimentaria y supermercados de Estados Unidos, describiendo detalladamente las funciones de los fabricantes, los tipos de distribuidores y los supermercados. Generando conclusiones finales en las cuales se describe el comportamiento y estrategias de innovación de parte de todas las entidades envueltas en el proceso de distributivo, incluyendo avances tecnológicos, dificultades en generar ventas y distribución por ciertos años durante la pandemia y como se mantuvieron estables antes y después del periodo descrito.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +1 862-324-0690	E-mail: jeankiera@hotmail.com , jean.riera@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Coello Cazar, David		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail:		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			