



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de
Magister en Administración de Empresas.**

AUTORES:

**Stefanya Cargua
Jonathan Ordoñez
Alejandro Simba
Christian Valencia**

Proyecto Centro de Comercialización: Ecomarket

**Quito - Ecuador
Febrero 2024**

**REINVENTEMOS
EL FUTURO**

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Stefanya Cargua, Jonathan Ordóñez, Alejandro Simba y Christian Valencia, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes



Stefanya Cargua
C.I. 1715502223



Firmado digitalmente por
ALEJANDRO LUIS
SIMBA VACA

Alejandro Simba
C.I. 1715085211



Jonathan Ordóñez
C.I. 1722694344

Christian Valencia

Christian Valencia
C.I. 1714026687

Yo, Cristian Javier Melo González, declaro que, personalmente conocemos que los graduandos Stefanya Cargua, Jonathan Ordóñez, Alejandro Simba y Christian Valencia, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Melo, PhD
Coordinador MBA UIDE

Resumen Ejecutivo

Ecomarket forma parte de un holding empresarial del sector agroalimentario, y su visión es posicionarse como el mejor centro de comercialización a través de un modelo de negocio único, que permita la expansión de la empresa hacia las tres principales ciudades del Ecuador en los 5 próximos años. Ganar 20% de la participación en el sector agroalimentario, expansión geográfica, diversificar el 20% de los ingresos, mejorar el reconocimiento de la marca e implementar mejora continua en los diferentes procesos, se han constituido como los objetivos estratégicos de la empresa.

Ecomarket se constituye bajo un organigrama que permite una toma de decisiones de forma ágil y descentralizada, lo que permite mejorar procesos y desarrollar productos y servicios, la empresa cuenta con una junta de accionistas, presidente ejecutivo, gerencia general, comité de I&D y tres departamentos funcionales: Administrativo-Financiero, Marketing y Ventas y Operaciones y Mantenimiento. La empresa considera clave las estrategias de mercadeo, comunicación, capacitación, gestión del conocimiento, gestión de procesos y gestión de recursos de manera eficiente para maximizar la generación de valor y eficiencia en costos.

Las fortalezas que permiten que Ecomarket se diferencie de su competencia son: visión estratégica, toma de decisiones informada y alineadas con los objetivos a largo plazo. La logística (almacenamiento, distribución y gestión de inventarios), comercialización y marketing y el desarrollo de tecnología son las actividades clave de la cadena de valor de Ecomarket. Adicionalmente, la empresa utiliza una estrategia de diferenciación por producto, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva y una rentabilidad superior.

El escenario de innovación es de mercado y el objeto de la innovación es de producto y proceso. La empresa utiliza varios tipos de estrategia de innovación, sin embargo la más relevante es la estrategia innovadora ofensiva, ya que cuenta con un departamento de I&D que busca generar innovación permanente en su propuesta de valor y desarrollar

soluciones centradas en el cliente. Es importante considerar que el utilizar esta estrategia genera costos altos para Ecomarket.

Para la implementación del proyecto fue valioso entender las fuentes existentes para generar conocimiento, en primera instancia en Ecomarket existen fuentes internas como procesos, manuales, capacitaciones que permiten que la información sea de fácil acceso y esté disponible para el futuro. Por otro lado, las fuentes externas provienen de asesores y empresas consultoras con las que se interactúa para entender tendencias de mercado y oportunidades.

Como resultado se propone crear una línea de negocio de productos de comercio responsable, al menos 2 productos de manera semestral para los 2 primeros años. Para la gestión del proyecto se definen actividades propias de gestión, basadas en metodologías ágiles y mejores prácticas.

Además, se definen los siguientes hitos para el desarrollo del proyecto:

1. Análisis de Mercado: considera al análisis de competidores, definición de público objetivo, regulaciones de productos, informe de análisis y su aprobación.
2. Investigación de actividades de I&D: incluye la definición de características de los productos, estándares de calidad, calificación de productores y capacitación a productores.
3. Definición Modelo de Negocio: cuenta con las actividades de análisis de margen, análisis de estacionalidad de producción y la firma de contratos con productores.
4. Plan Piloto: considera dos MVPs, sus etapas de estabilización y evaluación.
5. Estrategia de comunicación: hace referencia a la definición de canales, medios, indicadores y el evento de lanzamiento.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$23.500, la mayor parte se destinará a la consultoría de análisis de mercado. Para el análisis se consideran 28 productos vegetales como iniciales en la nueva línea de productos de comercio responsable, se analizó el costo

de compra promedio de los productores y el margen promedio del intermediario. Para alcanzar la redistribución de margen que se plantea, se propone entregar un 10% del margen adicional al productor al tercer año, 15% en el cuarto año y 20% a partir del quinto año. Dentro del modelo de negocio se consideran también productos de venta premium y venta secundaria. En el análisis se consideran gastos para marketing y publicidad y logística y los ingresos se generarán de la venta de productos premium y secundarios. Con las variables antes mencionadas se calculan indicadores para determinar la viabilidad del proyecto a lo largo del tiempo, se obtiene un VAN positivo de \$2.361 y una TIR de 14%, mayor a las tasas de interés de las entidades financieras y la recuperación de la inversión inicial se logra a partir del mes 38, en el año 3.

En el cronograma del proyecto se han definido responsables por actividad, los equipos de trabajo y departamentos a los que pertenecen. Para el proyecto se consideran recursos claves a las gerencias funcionales y gerencia general y asesores externos. En complemento se han definido indicadores: para las diferentes fases del proyecto.

Abstract

Ecomarket is part of a holding company in the agri-food sector, and its vision is to position itself as the best marketing center through a unique business model that will allow the company to expand into the three main cities of Ecuador in the next five years. The company's strategic objectives are to gain 20% of its share in the agri-food sector, expand geographically, diversify 20% of its revenues, improve brand recognition, and implement continuous improvement in the different processes.

Ecomarket has an organization chart that allows for agile and decentralized decision making, which enables it to improve processes and develop products and services. The company has a board of shareholders, an executive president, general management, an R&D committee, and three functional departments: Administrative-Financial, Marketing and Sales, and Operations and Maintenance. The company considers marketing, communication, training, knowledge management, process management, and resource management strategies to be key to maximizing value generation and cost efficiency. The strengths that enable Ecomarket to differentiate itself from its competitors are: strategic vision, informed decision-making, and alignment with long-term objectives.

Logistics (warehousing, distribution and inventory management), merchandising and marketing, and technology development are the key activities of Ecomarket's value chain. In addition, the company uses a product differentiation strategy to achieve competitive advantage and superior profitability. The innovation scenario is market-driven and the object of innovation is product and process. The company uses several types of innovation strategy, but the most relevant is the offensive innovation strategy, since it has an R&D department that seeks to generate permanent innovation in its value proposition and develop customer-focused solutions. It is important to consider that using this strategy generates high costs for Ecomarket.

For the implementation of the project it was valuable to understand the existing sources to generate knowledge, firstly in Ecomarket there are internal sources such as processes, manuals, training that allow information to be easily accessible and available for the future. On the other hand, external sources come from advisors and consulting companies with whom we interact to understand market trends and opportunities.

As a result, it is proposed to create a business line of responsible trade products, at least 2 products every six months for the first 2 years. For the management of the project, own management activities are defined, based on agile methodologies and best practices.

In addition, the following milestones are defined for the development of the project:

1. Market Analysis: considers the analysis of competitors, definition of target audience, product regulations, analysis report and its approval.

Research of R&D activities: includes the definition of product characteristics, quality standards, qualification of producers and producer training.

3. Business Model Definition: includes margin analysis activities, production seasonality analysis and the signing of contracts with producers.

4. Pilot Plan: considers two MVPs, stabilization and evaluation stages.

5. Communication strategy: refers to the definition of channels, media, indicators and the launching event.

The project requires an initial investment of \$23,500, most of which will be used for market analysis consulting. For the analysis, 28 vegetable products were considered as initial products in the new line of responsible trade products; the average purchase cost of the producers and the average margin of the intermediary were analyzed. To achieve the proposed margin redistribution, it is proposed to deliver 10% of the additional margin to the producer in the third year, 15% in the fourth year and 20% as of the fifth year. The business model also considers premium and secondary sales products. Marketing, advertising and logistics expenses are considered in the analysis, and revenues will be generated from the sale of premium and secondary products. With the aforementioned variables, indicators are calculated to determine the viability of the project over time, a positive NPV of \$2,361 is obtained and an IRR of 14%, higher than the interest rates of financial institutions and the recovery of the initial investment is achieved from month 38, in year 3.

The project schedule has defined the people responsible for each activity, the work teams and the departments to which they belong. Key resources for the project are considered to be functional and general management and external advisors. In addition, indicators have been defined for the different phases of the project.

Índice

Contenido

| | |
|--|--------|
| Índice | II |
| Índice De Ilustraciones | X |
| Índice De Tablas | XI |
| Introducción Y Objeto Del Proyecto..... | XII |
| Capítulo 1: Identificación Tipos De Innovación En La Organización | - 1 - |
| Capítulo 2: Identificación Del Modelo De Dirección De La Innovación Dentro De La Organización. | - 6 - |
| Capítulo 3: Misión, Visión, Valores Y Objetivos Estratégicos Que Marcan El Horizonte Del Proceso De Innovación Dentro De La Organización | - 17 - |
| Capítulo 4: Análisis Del Entorno Institucional..... | - 22 - |
| Capítulo 5: Perfil Estratégico | - 37 - |
| Capítulo 6: Identificación De La Estrategia Seleccionada | - 48 - |
| Capítulo 7: Análisis De Las Fuentes De Conocimiento De La Organización. | - 56 - |
| Capítulo 8: Identificación De Un Proyecto De Innovación Dentro De La Organización..... | - 68 - |
| Capítulo 9: Implantación Del Proyecto De Innovación Dentro De La Organización..... | - 72 - |
| Capítulo 10: Propuesta De Cuadro De Mando Del Proyecto De Innovación Definido. | 92 |
| Conclusiones Y Aplicaciones | 96 |
| Referencias..... | 98 |

Índice De Ilustraciones

| | |
|---|--------|
| Ilustración 1: Organigrama Inicial EcoMarket | - 9 - |
| Ilustración 2: Organigrama En Cinco Años Ecomarket | - 15 - |
| Ilustración 3: Cronograma de Proyecto de Innovación | 77 |
| Ilustración 4: Responsables y KPI Proyecto..... | 92 |

Índice De Tablas

| | |
|--|--------|
| Tabla 1: Iniciativas EcoMarket..... | - 20 - |
| Tabla 2: Factores Claves Del Entorno De La Industria Agroalimentaria En El Ecuador | - 22 - |
| Tabla 3: Perfil Estratégico Ecomarket | - 37 - |
| Tabla 4: Inversión Inicial Proyecto Innovación EcoMarket | 78 |
| Tabla 5: Proyecciones Financieras Proyecto Innovación (En Miles De Dólares)..... | 81 |
| Tabla 6: Indicadores Financieros del Proyecto..... | 82 |
| Tabla 7: Unificación | 86 |
| Tabla 8: Propuesta..... | 87 |
| Tabla 9: Responsables Definidos Proyecto | 93 |
| Tabla 10: Indicadores Del Proyecto | 94 |
| Tabla 11: Fase De Despliegue Para Control | 95 |

Introducción Y Objeto Del Proyecto

En el Ecuador, la industria de la comercialización al retail se encuentra manipulada por grandes empresas y corporaciones, las cuales han dado campo abierto para que la comercialización de productos provenientes del agro, sean parte de un modelo de precios donde el único beneficiado es el “distribuidor”. La fijación de precios en el Ecuador está dada por la ley de oferta y demanda, de tal manera las grandes corporaciones aseguran adquirir los productos con precios mínimos y en grandes cantidades, sin tener fidelización con sus proveedores. Es conocido que, a nivel histórico, durante años el sector agrícola no ha podido desarrollarse ni subsistir. Básicamente se debe a que los precios a los que las grandes empresas adquieren sus productos siempre suelen ser los más bajos y en grandes volúmenes. Como resultado hemos visto que la producción de productos agrícolas que se comercializan a nivel nacional cuenta con una reducida diversidad y especialización en los productos finales. Así como también, se ha podido identificar que los márgenes de ganancia que se encuentran en los productos ya colocados en percha muchas veces superan el 100% del costo al que fue adquirido el mismo producto.

El proyecto EcoMarket se origina porque el directorio del Holding Empresarial denominado como “Growing Future”, ha desarrollado una idea de comercialización donde el modelo de negocio permita subsistir y desarrollarse al sector agrícola y pecuario y además permita la operación de un gran e innovador centro de comercialización de estos. La operación de EcoMarket en su concepción está dada para que el proyecto sea lo suficientemente atractivo en cuanto a su forma y que este pueda implementar un nuevo sistema de comercialización donde la sostenibilidad y la sustentabilidad primen como ejes primordiales. El modelo de comercialización de EcoMarket busca viabilizar toda la operación de la empresa y redistribuir las riquezas y las ganancias para que los beneficiados realmente sean los productores (el sector agrícola y pecuario).

De tal manera la innovación que se encuentra en el presente trabajo hace referencia a lograr un nuevo modelo de comercialización y a un nuevo esquema de operatividad para un punto de comercialización al Retail. El proyecto contempla la creación de una nueva empresa, la planificación y el desarrollo del plan para la construcción física del lugar y la implementación del nuevo modelo de comercialización. El objetivo principal busca desarrollar un nuevo modelo de negocio que permita desarrollar el sector agrícola y mejorar la disponibilidad de productos en el mercado, por productos de alto valor que puedan cumplir con conceptos agroecológicos y circulares.

Capítulo 1: Identificación Tipos De Innovación En La Organización

El nombre de la empresa para llevar a cabo el proyecto de innovación es EcoMarket S.A.S., la cual forma parte del holding empresarial de Hortrade, conformado en la actualidad por las siguientes empresas: Hortrade S.A.S., Cannabis Ecuador S.A. y La Serena Laseren S.A.S. El holding se compone de empresas cercanas al sector productivo, agrícola e industrial.

En el caso de Hortrade es una empresa representante de Corona Seeds (empresa de California, USA) la cual comercializa y distribuye semilla de diferentes cultivos agrícolas, esta se especializa en cultivos exóticos, diversificados y de excelente demanda para el mundo Gourmet; además ejerce la producción de estos. En el Caso de Cannabis Ecuador, es una empresa que produce Cannabis Medicinal proveniente del Cannabinoide CBD con el cual se ofertan diferentes productos tanto para mercado extranjero como para mercado local, una segunda etapa de esta empresa es la elaboración de productos industrializados como flores para infusión, extracción de aceites, elaboración de subproductos con el aceite extraído, entre otros.

Asimismo, La Serena es una empresa que produce, elabora y comercializa productos alimenticios de alto valor y de manufactura artesanal, se distingue por elaborar productos y brindar servicios de alta calidad. El holding se consolida con la visión de agrupar empresas de sectores relacionados y complementarios.

El holding se consolida con la visión de contar con empresas que mediante su producción y su calidad puedan llegar a mercados y nichos altamente valorados;

donde se puedan encontrar márgenes importantes y donde por medio de su sistema productivo sea posible, suplir varias necesidades y aportar al bienestar y salud humana, bienestar y salud animal, producción y manufactura agroecológicas y responsables con el medio ambiente. Además, se busca disponibilizar productos de alto valor a precios accesibles para diferentes niveles de mercado, con productos que normalmente se encontrarían en segmentos de alto poder adquisitivo.

Por otro lado, el holding empresarial nace de una familia y un grupo de amigos que tienen como objetivo principal el desarrollo y mejora de la calidad de vida de todas las familias que son parte del grupo y sus colaboradores. En consecuencia, en búsqueda de generar una propuesta de valor integral para el holding y como proyecto de innovación se propone la puesta en marcha de un Centro especializado para la comercialización de alimentos diversificado y de alto valor a través de una nueva empresa, EcoMarket S.A.S.

EcoMarket S.A.S. se enfoca en el sector Agroalimentario y su propuesta de valor es ofrecer diversidad de productos y servicios de alto valor, con un modelo de negocio innovador orientado a una experiencia de comercio responsable. Para ello, se establecerán alianzas estratégicas con productores de alimentos. La empresa EcoMarket S.A.S busca posicionar la experiencia de comercio responsable social y ambiental, en toda la cadena de suministro de sus productos y servicios, los cuales estarán disponibles a los siguientes segmentos: personas residentes en Puenbo y

zonas cercanas, consumidores enfocados en la salud y bienestar, consumidores enfocados en comercio responsable, restaurantes y hoteles, público extranjero, y turistas nacionales.

Por otra parte, uno de los principales retos del sector de la industria de Agro alimentos es el poder de mercado que tienen los intermediarios actuales, quienes se llevan la mayor parte del margen. Además, es necesario considerar que la definición del modelo de negocios debe ser competitivo por precio en la venta de hortalizas y por diferenciación en el resto de los productos y servicios disponibles.

Factores de éxito de EcoMarket S.A.S:

- Respaldo de holding empresarial
- Amplia experiencia en el mercado y la industria
- Industria indispensable en la vida de los consumidores y con una creciente demanda
- Estructura organizativa ágil
- Uso de tecnologías disruptivas
- Relación con los clientes diseñada para el requerimiento de cada segmento (asistencia personal de forma presencial y Call Center, asistencia personal dedicada, Self Service).
- Canal de distribución en un centro de comercialización propio.

En cambio, factores en los que se deberá trabajar son:

- Mejores prácticas para el manejo de productos perecibles
- Gran cantidad de controles, certificaciones, estándares
- Impacto de condiciones ambientales

En consecuencia, la puesta en marcha del Centro especializado para la comercialización de alimentos diversificados y de alto valor se basa en la innovación, honestidad y agilidad con los que deben cumplir cada aspecto del negocio y buscará potencializar la propuesta de valor de la empresa y generar sostenibilidad de esta en el tiempo.

Las principales innovaciones que se llevarán a cabo son de carácter incremental, el escenario de innovación es de mercado y tecnológica y las innovaciones serán tanto de producto como de proceso. Por ejemplo, como innovación de productos se utilizarán nuevas variedades y tipos de productos para la elaboración de alimentación de consumo.

En contraste, en innovación de procesos, se introducirá un nuevo método de comercialización de productos y servicios a través de comercio responsable, lo cual permitirá una redistribución del margen. En relación con innovación tecnológica se aplicará un nuevo enfoque para la construcción del centro.

Finalmente, es importante conocer también los principales proyectos de innovación que se han llevado por el Holding empresarial, ya que nos permite

entender como la creación de EcoMarket S.A.S fortalecerá y potencializará el holding existente.

- Operadores de turismo con enfoque agroturístico (Innovación incremental, de mercado y en producto).
- Certificación de Finca Turística para el proyecto la ruta del Cannabis en el Ecuador (Innovación incremental, de mercado y en proceso).
- Certificación de producción orgánica (Innovación incremental, de mercado y en proceso).
- Aplicación de economía circular en la cadena de suministros (Innovación incremental, de mercado y tecnológico y en producto y proceso).

Con relación a la estructura organizacional del holding y de cada una de las empresas que lo conforman, se caracteriza por su notable capacidad de adaptación, versatilidad y agilidad. Estos atributos son esenciales en un entorno empresarial en constante evolución y permiten aprovechar oportunidades de manera proactiva.

Capítulo 2: Identificación Del Modelo De Dirección De La Innovación Dentro De La Organización.

EcoMarket S.A.S., es una empresa del sector agroalimentario, forma parte del holding empresarial de Hortrade, conformado en la actualidad por las siguientes empresas: Hortrade S.A.S., Cannabis Ecuador S.A. y La Serena Laseren S.A.S. El holding se compone de empresas cercanas al sector productivo, agrícola e industrial.

Para dar cuerpo a este documento, empezaremos con una breve descripción de la estructura organizacional y posterior veremos la proyección en 5 años con ajustes que responderán al crecimiento de la empresa y la estrategia a implementar.

EcoMarket S.A.S., es un proyecto relativamente nuevo, que nace como estrategia corporativa del holding existente. Por lo tanto, el organigrama inicial corresponde a una estructura básica que permitirá la plena operación de la empresa. La empresa está compuesta por una junta general de accionistas, quienes son los encargados de definir al presidente y al Representante Legal de la compañía.

La investigación y desarrollo es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, ya que permite innovar, adaptarse a los cambios y mejorar la calidad de sus productos y servicios. En consecuencia, desde el inicio del proyecto EcoMarket S.A.S. cuenta con un comité de I+D, el cual se encuentra conformado por Gerencia General y gerentes funcionales de cada departamento, más 2 asesores externos quienes aportan con ideas de desarrollo de negocio de manera integral. El comité será

el encargado de desarrollar nuevos productos, servicios o procesos, con el objetivo de diferenciarse en el mercado y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes. Es importante recalcar que se incentivarán a que todos los colaboradores de la empresa generen ideas y propuestas y cada gerencia funcional deberá presentar dichas iniciativas al comité. Este comité constituye una pieza fundamental de la estructura organizacional y se encuentra únicamente bajo la gerencia general.

Posterior a la gerencia general y el comité I+D se encuentran 3 departamentos funcionales, el primero es el Administrativo Financiero que tiene como responsable al Gerente Administrativo Financiero. Las responsabilidades que conforman parte de esta gerencia son el manejo de los estados financieros que permitan velar por la compañía, que esta no tenga ningún inconveniente ante las entidades regulatorias. También cuenta con el apoyo tanto a nivel contable como legal de dos personas externas, éstas desempeñan las mismas funciones para las otras compañías del grupo, por lo que sus costos son compartidos, permitiendo disminuir la carga de costos que presenta EcoMarket.

Dentro de la secuencia estructural tenemos el departamento de Marketing y Ventas. Encabezado por su gerente, quien cuenta con un equipo enfocado en 3 áreas: Diseño, Gestión de Redes Sociales y Ejecutivos de Ventas tanto presenciales como realizando labores de E-Commerce. El departamento de Marketing y Ventas desempeña un papel crítico en el éxito de la empresa ya que es el encargado de la

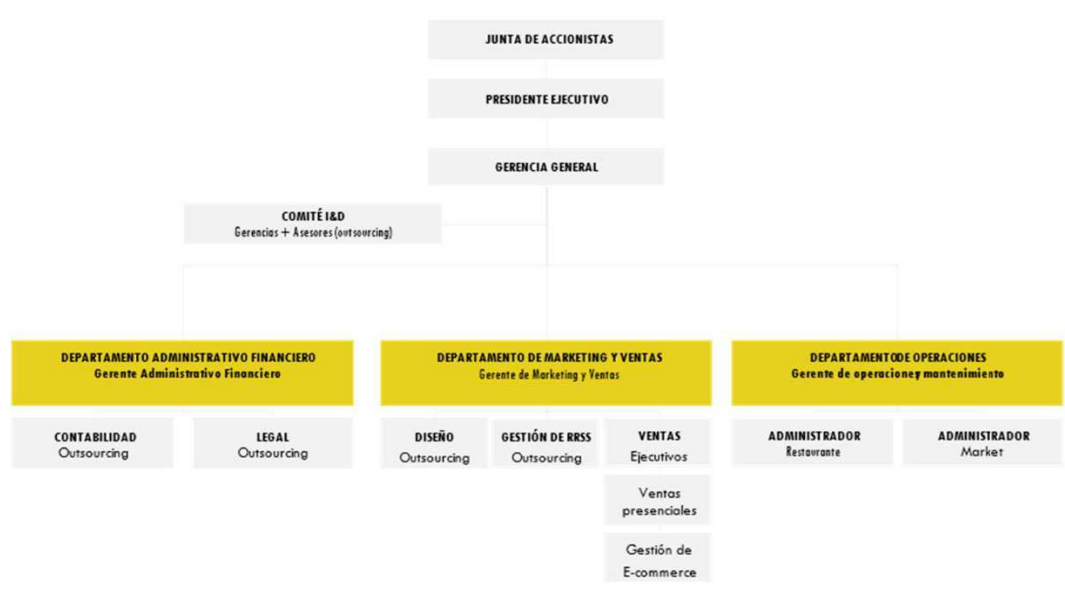
generación de ingresos, la conexión con los clientes, la creación de marca y investigación de mercado. Este departamento es uno de los que más trabaja con el comité de I+D, debido a que es necesario contar con dinamismo en la empresa y que esta pueda proyectar los ejes más frescos y potentes en la acción de esta, lo cual permitirá el desarrollo de estrategias para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Por último, tenemos el departamento de Operaciones, cuyo gerente tiene como responsabilidad de la gestión y funcionamiento diario de la empresa para garantizar que sus procesos sean eficientes, sus productos o servicios cumplan con los estándares de calidad y gestión de la cadena de suministros. Este departamento cuenta con 2 enfoques de negocios específicos y con un FTE para cada proyecto, el primero corresponde a la administración del restaurante y el segundo enfocado al market (centro de comercialización especializado).

En esta instancia la gestión de conocimiento se maneja directamente por cada gerencia funcional bajo un procedimiento ya establecido, el que facilita la transferencia de conocimiento, la adaptación a las herramientas y la tecnología, la aplicación de mejores prácticas, el aprendizaje organizativo continuo y la retención de talento.

A continuación, presentamos de manera gráfica la estructura organizacional propuesta para una primera etapa (inicial) de la empresa:

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA INICIAL ECOMARKET



Fuente: Creación propia

Otro de los aspectos a considerar es la estructura de poder y el proceso de toma de decisión, el proceso busca ser ágil y descentralizado. En Ecomarket S.A.S existen dos mecanismos de toma de decisión:

- Comité de aprobaciones financieras: Conformado por la gerencia general, el gerente administrativo financiero, el gerente funcional que este solicitando la asignación de recursos y dependiendo del monto la presidencia ejecutiva. Este comité tiene a su cargo la aprobación de todas las inversiones/ adquisiciones que se debe llevar a cabo, solo se consideran las que no se encuentre dentro del presupuesto aprobado, ya que cada gerencia de departamento tiene la autorización sobre lo ya presupuestado.

- Comité de dirección estratégica: toma de decisiones estratégicas, supervisión de operaciones, gestión de riesgos, asignación de recursos, ética y cumplimiento. La principal función del comité es guiar la dirección estratégica y la toma de decisiones de la organización, asegurando que se logren los objetivos y se mantenga el enfoque de la empresa.

Si bien se ha presentado como la organización viene conformada hasta la presente fecha y en sus orígenes, existen oportunidades de mejora que se considerarán como parte de la estrategia de la empresa para un correcto crecimiento. Por lo tanto, consideramos importante presentar nuestra proyección frente a los próximos 5 años.

Las prioridades estratégicas se consideran para este cambio estructural son los siguientes:

- Innovación y desarrollo de productos y servicios customizados, enfocados en el cliente.
- Rentabilizar el modelo de negocio.
- Eficiencia operativa.
- Expansión geográfica.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Desarrollo de talento y cultura corporativa

Debemos recordar que los tres pilares de la organización son: Junta General de Accionistas, presidente ejecutivo y Gerencia General, misma estructura que se

mantiene libre de cambios; sin embargo, a partir de las siguientes etapas de la organización, los enfoques sobre responsabilidad y liderazgo toman directrices enfocadas hacia la innovación.

De las prioridades estratégicas, considerando la estructura organizacional inicial y el crecimiento esperado de la empresa, presentamos las siguientes propuestas:

Comité I+D

En este momento, el comité estará conformado por Gerencia General y gerentes funcionales de cada departamento. Se excluyen a los asesores internos por la incorporación del gerente de I&D.

Departamento Administrativo Financiero

En este departamento el Gerente tiene bajo su liderazgo 4 áreas específicas a desarrollar:

Área de Adquisición

Conformado por un colaborador bajo dependencia, este velará por el manejo y gestión de proveedores.

Área Contable

Con un colaborador en esta área bajo dependencia, se administrarán las operaciones contables de EcoMarket.

Coordinación Administrativa

Representado por un colaborador en esta área bajo dependencia, el cual tiene a su cargo la gestión de recursos y suministros, gestión documental, coordinación de eventos, cumplimiento normativo y apoyo en proyectos especiales.

Área de R.R.H.H.

Incluye un colaborador en esta área bajo dependencia, con el enfoque de la Gestión de Cambio y Conocimiento para todo el personal.

Departamento I+D

Este departamento estará conformado por un Gerente y un Coordinador de I+D. Dentro de sus responsabilidades visualizamos lograr mejoras constantes, tanto en productos, como derivados, patentes, entre otros. Disminuir o lograr eficiencia en tiempos operacionales dentro de la cadena de valor y fomentar nuevas ideas para mejorar la experiencia en el servicio hacia los clientes. Expansión hacia nuevos mercados y una constante consolidación del proyecto dentro del grupo corporativo.

Departamento De Comunicación Y Marketing

Este departamento cambia su nombre y se deslinda de las actividades comerciales vs el original. Estará conformado por una gerencia y dos áreas: Diseño operada con un colaborador bajo dependencia y gestión de Redes Sociales el cual estará manejada por un agente externo a la empresa. Este departamento tiene como responsabilidad principal lograr el posicionamiento de Ecomarket dentro del mercado ecuatoriano.

Departamento Comercial

El Gerente Comercial será el líder de este departamento y tendrá bajo su liderazgo toda actividad comercial, diferenciando bien los segmentos de sus clientes por medio de dos ejecutivos, uno con enfoque B2B para establecer relaciones comerciales a largo plazo con empresas y aliados estratégicos y otro con enfoque B2C para hacer frente a lograr la mejor experiencia que además esta sea única para con el cliente final.

Departamento De Operaciones

Liderado por el Gerente de Operaciones y Mantenimiento, este departamento será el que más recursos dispone. Con 5 FTE's bajo su liderazgo, este presenta la siguiente composición:

Administrador Market

Como lo mencionamos anteriormente, el administrador del Market se encargará de velar por la operación y correcto funcionamiento del EcoMarket precautelando una correcta experiencia con los clientes que asistan al mismo. Además, contará con una persona operativa como apoyo en sus responsabilidades diarias de manera que pueda generar valor a las solicitudes y demandas de los clientes.

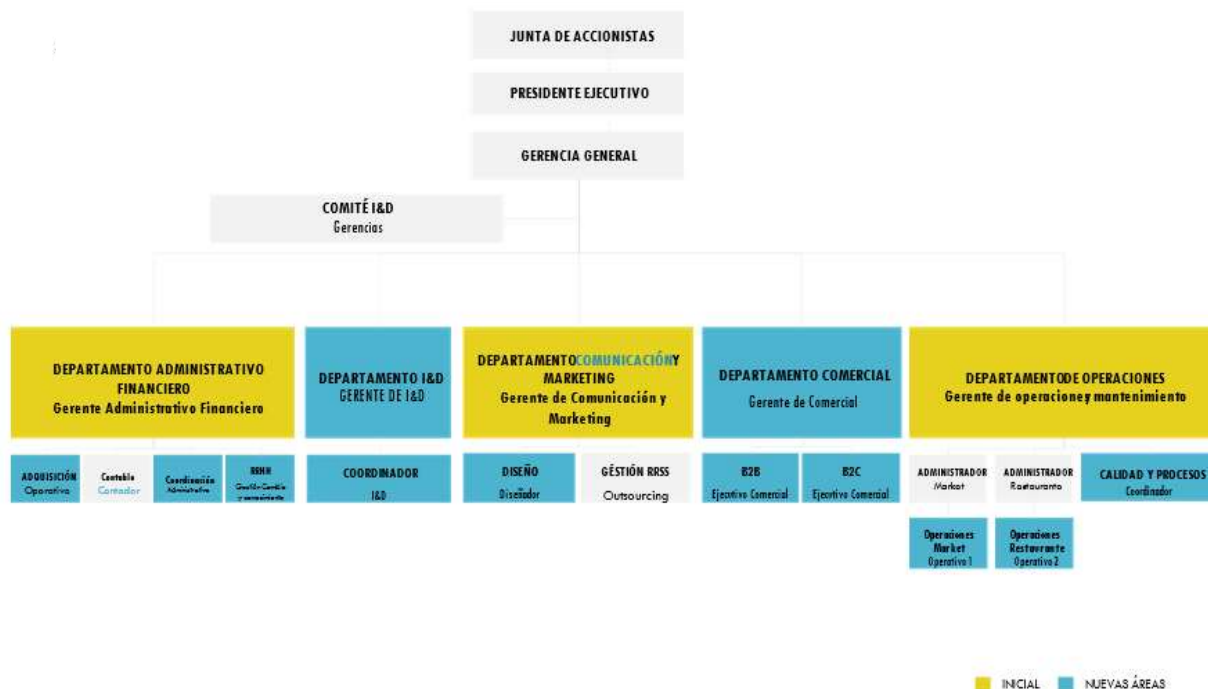
Administrador Restaurante

EcoMarket tiene dentro de su centro operacional un restaurante, cuyo principal objetivo es la preparación de alimentos que sean proporcionados por nuestros propios proveedores, brindando una experiencia hacia todos los clientes que realicen sus compras. Esta área será liderada por un Administrador con amplio conocimiento en manejo y operación de restaurantes de alto nivel, esta persona deberá tener un colaborador operativo para su debido apoyo.

Coordinador De Calidad Y Procesos

Esta área tendrá que diseñar, mejorar, estandarizar y optimizar todos los procesos, supervisar y garantizar que los productos y servicios cumplan con estándares y buenas prácticas de la industria, implementar sistemas de control de calidad, ejecución de auditorías internas, certificaciones y cumplimiento normativo y mejora continua.; siempre con enfoque dirigido al servicio correcto para la experiencia del cliente.

ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA EN CINCO AÑOS ECOMARKET



Fuente: Creación propia

Gestión De Cambio Y Conocimiento

Para acompañar el proceso de transformación organizacional se propone que el área de Recursos Humanos de la empresa se encargue de gestionar el cambio y el conocimiento, para lo cual proponemos las siguientes estrategias:

- Evaluación del escenario inicial, identificación de interesados, información existente desde cualquier área de la compañía, cuya información será transmitida a recursos humanos.
- Captura y organización de la información recabada de manera estructurada y almacenarla en un sistema accesible a todas las áreas de la compañía.

- Desarrollar mejoras al escenario inicial levantado en base a la experiencia y conocimiento de recursos clave.
- Identificar las brechas existentes entre el escenario actual y las mejoras propuestas.
- Generar un plan piloto considerando la creación de:
 - Células: designar un número limitado de participantes con experiencia que se encarguen de liderar la gestión del cambio y conocimiento.
 - Trabajo por pares: acompañamiento de recursos junior por recursos senior.
 - Plan de comunicación: capacitaciones y talleres por cada área y de la empresa.
 - Seguimiento y evaluación para considerar a la mejora continua dentro del proceso.
 - Documentación y manuales: como referencias para empleados y futuros miembros de los equipos.
- Con los resultados obtenidos de forma favorable se implementa en toda la empresa.
- Evaluación de los resultados a través de KPIs.

Capítulo 3: Misión, Visión, Valores Y Objetivos Estratégicos Que Marcan El Horizonte Del Proceso De Innovación Dentro De La Organización

Visión

Posicionarnos como el mejor Centro de Distribución del sector agroalimentario a través de un modelo de negocio único, que permita la expansión de la empresa hacia las tres principales ciudades (Quito, Guayaquil y Cuenca) del Ecuador, en los 5 próximos años.

Misión

Generar la mejor experiencia de comercio responsable social y ambiental con los más altos estándares de calidad. Nuestro compromiso con la innovación, honestidad y agilidad se refleja en cada aspecto de nuestro negocio, desde la selección de nuestros aliados estratégicos hasta la entrega de nuestros productos y servicios. Promoviendo la salud y bienestar de las comunidades a las que servimos.

El punto más importante de la misión de Ecomarket S.A.S es:

- Generar la mejor experiencia de comercio responsable social y ambiental

Valores

La empresa Ecomarket S.A.S se fundamenta sobre los siguientes valores empresariales:

Honestidad

Ofrecemos productos y servicios de alto valor que promueven la salud desde su origen, con un impacto importante en la diversificación de nuestro portafolio.

Calidad

Procesos, productos y servicios con los más altos estándares de calidad y buenas prácticas de la industria.

Responsabilidad Social y Ambiental

Implementar el concepto de comercio responsable social y ambiental ya que en cada aspecto de nuestro negocio buscaremos el bienestar integral de las comunidades a las que servimos y de nuestros aliados estratégicos, ejecutando acciones que dentro de la cadena de suministros permitan reducir la presión sobre los recursos naturales y minimizar los residuos.

Innovación

Compromiso constante con la creación y adopción de nuevas ideas, procesos, productos o servicios con el objetivo de crear un modelo de negocio que permita el crecimiento y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Agilidad

Capacidad empresarial para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno y liderar el sector en el que nos encontramos.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa EcoMarket para los próximos 5 años son los siguientes:

- Ganar el 20% de la participación en el sector agroalimentario de productos naturales; liderando conceptos disruptivos mercado.
- Expandir geográficamente la empresa hacia las tres principales ciudades (Quito, Guayaquil y Cuenca) del Ecuador. Abrir nuestros locales inicialmente en Quito desde el año uno, Cuenca en el año 3 y Guayaquil en el año 5.
- Diversificar el 20% de los ingresos totales que genera el Ecomarket, con la provisión de servicios complementarios que incluyan propuestas de valor conjuntas, como el restaurante, el local de alternativas medicinales naturales; así como en conjunto las 3 empresas del Holding.
- Mejorar el reconocimiento de la marca y posicionamiento de la empresa, logrando un 40% en medición NPS.
- Implementar la metodología de mejora continua Six-Sigma en el proceso de abastecimiento de la empresa.

En este sentido, se persigue la implementación de diversas iniciativas con el fin de alcanzar uno o varios objetivos estratégicos. A continuación, en la Tabla 1, se detallan las iniciativas planificadas para los próximos cinco años, junto con la correspondiente asignación de un número de objetivo estratégico que cada una de ellas contribuirá a lograr, marcada con una "X".

TABLA 1: INICIATIVAS ECOMARKET

| Iniciativa planteada | OBJ. 1 | OBJ. 2 | OBJ. 3 | OBJ. 4 | OBJ. 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. Inversión | | | | | |
| - Estrategias de mercadeo que permitan comunicar los beneficios alimenticios y del cuidado al medioambiente que genera el EcoMarket. | X | X | X | X | |
| - Estrategias de comunicación para que los productores busquen trabajar con el Ecomarket. | X | X | X | X | |
| - Consultorías para implementación de metodología Six Sigma en el proceso de abastecimiento del EcoMarket. | | | | | X |
| 2. Capacitación | | | | | |
| - Desarrollar capacitación y seguimiento a la aplicación de esto por los productores. | X | X | | X | X |
| - Desarrollar procesos de educación y sensibilización del consumidor. | X | | X | X | |
| 3. Organizativo | | | | | |

| Iniciativa planteada | OBJ. 1 | OBJ. 2 | OBJ. 3 | OBJ. 4 | OBJ. 5 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| - Generar iniciativas de trabajo en equipo entre los responsables de cada establecimiento dentro del EcoMarket. | | X | X | | X |
| - Implementar la filosofía Six-Sigma en todos los colaboradores de los distintos establecimientos del EcoMarket. | | | | X | X |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4: Análisis Del Entorno Institucional

Análisis De Los Factores Claves De La Industria

Para comenzar el análisis del entorno institucional de EcoMarket, presentaremos a continuación un estudio de los factores clave en la industria agroalimentaria de Ecuador. Este análisis nos ayudará a comprender qué factores tienen un impacto más significativo y si dicho impacto es positivo o negativo.

TABLA 2: FACTORES CLAVES DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN EL ECUADOR

| | MN | N | I | P | MP |
|---|----|---|---|---|----|
| Factores Políticos Y Legales | | | | | |
| - La legislación y política normativa en Ecuador atraviesan una época grave en incertidumbre. | ✓ | | | | |
| - “Clusterización” de las industrias. | | | | | ✓ |
| - Tratado de libre comercio con China (en proceso). | | | | ✓ | |
| - Legislación completa para productos y producción de Cannabis Medicinal. | | | | | ✓ |
| - Disminución de carga impositiva para Pequeña y Mediana Empresa. | | | | ✓ | |
| - Deficiente efectividad de los diferentes entes del estado. | ✓ | | | | |
| - Dolarización y costos de Mano de obra. | | ✓ | | | |
| - Elecciones presidenciales. | | ✓ | | | |

| | MN | N | I | P | MP |
|---|----|---|---|---|----|
| - Afiliación al IESS en debacle. | ✓ | | | | |
| Factores Económicos | | | | | |
| - Crecimiento Económico | | | | | ✓ |
| - VAB por actividad económica | | | | | ✓ |
| - Producción petrolera | | | ✓ | | |
| - Inflación | ✓ | | | | |
| - Índice de precios al productor | | ✓ | | | |
| - Indicadores de mercado laboral | | ✓ | | | |
| - Índice de confianza al consumidor | | | | ✓ | |
| - Cuenta Corriente | | | ✓ | | |
| - Comportamiento de las remesas | | | ✓ | | |
| - Inversión Directa | | | | ✓ | |
| - Saldo de Deuda externa pública y privada | | | ✓ | | |
| - Balanza Comercial Petrolera y no Petrolera | | | ✓ | | |
| - Índice de Tipo de cambio efectivo real | | | ✓ | | |
| - Reservas Internacionales | | | ✓ | | |
| - Principales agregados monetarios | | | | ✓ | |
| - Captaciones y cartera por vencer del sistema financiero | | | ✓ | | |
| - Índice de morosidad | | | ✓ | | |
| - Tasas de interés | | | ✓ | | |
| - Ingresos del sector público no financiero | | | ✓ | | |
| Dimensión Demográfica: | | | | | |
| - Estructura de la población | | | | | ✓ |
| - Diversidad | | | ✓ | | |
| - Distribución Geográfica | | | | | ✓ |

| | MN | N | I | P | MP |
|---|----|---|---|---|----|
| - Esperanza de vida | | | ✓ | | |
| - Tasa de Natalidad | | ✓ | | | |
| - Pirámide de la población | | | | | ✓ |
| - Diversidad Étnica | | | ✓ | | |
| Dimensión Sociocultural: | | | | | |
| - Creencias | | ✓ | | | |
| - Valores | | | | ✓ | |
| - Formas de Vida | | | | | ✓ |
| - Actitudes | | | ✓ | | |
| - Conflictividad Social | | | | | ✓ |
| - Nivel de Educación | | | | | ✓ |
| Dimensión Tecnológica: | | | | | |
| - Uso de dispositivos móviles | | | | ✓ | |
| - Tecnología de producción agrícola | | | | ✓ | |
| - Automatización y robótica agrícola | | | | | ✓ |
| - Sensores y monitoreo | | | | ✓ | |
| - Agricultura de precisión | | | | ✓ | |
| - Big data agrícola | | | | | ✓ |
| - Tecnología de empaque y almacenamiento | | | | ✓ | |
| - Comercio electrónico y plataformas en línea | | | ✓ | | |
| - Logística y transporte inteligente | | | ✓ | | |
| - Tecnología de trazabilidad | | | | ✓ | |
| - Tecnologías de energía renovable | | | ✓ | | |
| - Inteligencia artificial en agricultura | | | | | ✓ |
| Factores Medioambientales | | | | | |

| | MN | N | I | P | MP |
|--|----|---|---|---|----|
| - Disminución de carga impositiva por proyecto medioambientales. | | | | ✓ | |
| - Bonos de carbono para proyectos de Cannabis. | | | | | ✓ |
| - Licencia medioambiental para toda la industria. | | | | ✓ | |
| - Disminución de carga impositiva por proyectos de infraestructura con temas medioambientales. | | | | ✓ | |
| - Ubicación privilegiada para Fauna y Flora. | | | | | ✓ |
| - Se requiere normativa para bonos de carbono desde el estado | ✓ | | | | |
| - Canje de deuda por conservación de la naturaleza más grande del mundo por 1,100 millones. | | | | ✓ | |
| - Fenómeno del Niño en curso. | ✓ | | | | |
| - Pagos y Recompensas por generación eléctrica Fotovoltaica | | | | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia

Después de haber identificado todos los factores en cada una de las dimensiones del entorno de la industria agroalimentaria en Ecuador, se describe los factores más relevantes que impactan en la industria a la que pertenece EcoMarket en cada una de las dimensiones.

Dimensión Política

- La legislación y política normativa en Ecuador atraviesan una época grave en incertidumbre, debacle del sistema económico y fiscal, conmoción política y abandono de proyectos como consecuencia de un gobierno fallido; se vive un momento tenso en el país lo cual a menorado la confianza en el país, así como de sus inversiones (Diario La Hora, 2023).
- Se dispone una legislación en tema de productos innovadores por medio del Ministerio de Producción dentro de sus proyectos de “clusterización” de las industrias. Apoyando así con sus diferentes cámaras de comercio como sus departamentos mercantiles a nivel mundial para impulsar las ventas y la atracción de capitales (Forbes, 2022).
- En proceso se encuentra la relación comercial más grande de la historia para formar parte de la proveeduría para el mercado de China mediante un posible tratado de comercio libre, el cual permitiría ingresar como país a uno de los mercados más grandes del mundo (Ministerio de Produccion Comercio Exterio, Inversiones y Pesca, 2022).
- Para la industria de Cannabis y todos sus derivados (cosméticos, fármacos, alimentos, aceites, textiles, estructurales, electro compuestos, recreacionales, etc.) se cuenta con una de las mejores legislaciones, permitiéndonos acceder a la mayor parte de mercados de forma legal y con una propuesta altamente valorada (Ministerio de Agricultura y Ganaderia , 2020).

- Existen diferentes impuestos y cargas impositivas que juegan a favor de los emprendedores, así como de grandes empresas, los cuales permiten mejorar la estructura de soporte (BDO Ecuador, 2023).
- Lastimosamente existe política pública que puede apoyar y que permite desenvolverse. Sin embargo, el estado y el gobierno ecuatoriano están atravesando una etapa realmente compleja. Lo que ha provocado abandono en las administraciones, disminuyendo la efectividad del estado (DW, 2023).

Dimensión Económica

Para el 2023 podemos resaltar:

El PIB decreció en 3,4% respecto al cuarto trimestre de 2022, debido principalmente al desempeño negativo del Gasto de Consumo Final del Gobierno General y de las exportaciones (Banco Central del Ecuador, 2022).

Además, es importante analizar el valor agregado bruto ya que permite ver el valor creado por cada industria. En el Ecuador para el 2023 las industrias que presentan mayor variación positiva con respecto al año anterior son: Refinación de petróleo (16,6) y Acuicultura y pesca de camarón (6,4). Complementariamente, las industrias con mayor contribución del VAB a la variación interanual son correo y comunicaciones (0,25), agricultura (0,20) y actividades profesionales (0,14). Por otro lado, las que presentan mayor tasa de variación negativa con respecto al año pasado son: pesca (-12,7) y construcción (-6,5) (Banco Central del Ecuador, 2022).

El promedio agregado de las tasas de inflación disminuyó de 12,27% a 11,10% entre agosto 2022 y agosto 2023. En agosto de 2023, la inflación interanual del Ecuador fue de 2,56%, encontrándose entre de las más bajas y por debajo de la mediana (4,06%) de América Latina y Estados Unidos. La inflación del Ecuador corresponde en 72,27% a 9 divisiones de bienes y servicios, se presentaron variaciones positivas, siendo las mayores: Alimentos y bebidas no alcohólicas (8,17%), educación y restaurantes y hoteles (4,13%). La variación interanual de los Alimentos fue superior a la inflación promedio y a la serie de los ítems Sin Alimentos (INEC, 2023).

La variación interanual del índice de precios al productor fue de 0,96% en dos de las cuatro secciones que conforman el indicador general se registró variación positiva: productos de la agricultura, la silvicultura y la pesca en 3,54% y productos alimenticios, bebidas, tabaco y textiles en 1,20% (INEC, 2023).

Es importante analizar los indicadores de mercado laboral, para julio 2023 existe un desempleo del 5%. Sin embargo, dentro de las personas que, si se encuentran empleadas, solamente el 44,6% cuentan con empleo adecuado (INEC, 2023).

Asimismo, se analiza el índice de confianza del consumidor ya que permite medir la percepción de los consumidores sobre la situación económica del país y de su hogar, y su disposición a realizar compras de bienes durables, el ICC registró 35,6 puntos en julio 2023, valor que se encuentra en el promedio. En el primer trimestre de

2023 la Inversión Directa registró un flujo de 17,2 millones de dólares, solamente el 0,5 corresponde a Agricultura, silvicultura, caza y pesca. Estados Unidos fue el país que más aportó y en las actividades de Transporte, Almacenamiento y comunicación. Por otra parte, a agosto de 2023 la oferta monetaria y la liquidez total presentaron tasas de variación anual de 0,5% y 7,1% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2023).

Dimensión Demográfica

Estructura De La Población. La población en la ciudad de Quito actualmente es de 2.827.106 habitantes, siendo el 51% mujeres. De la población total, el 71% son bebés, niñas, niños, adolescentes y jóvenes. El 31,7% de la población mestiza cuenta con bachillerato en comparación al 25% de la indígena (Quito como vamos ORG, s.f.).

Distribución Geográfica. Nuestro enfoque según la ubicación del proyecto tiene como objetivo llegar a las poblaciones cercanas como es el valle de Tumbaco con una población de 200.000 habitantes aproximadamente, Puenbo con 25.000 habitantes, Pifo con 23.000 habitantes y Checa con 10.000 habitantes.

Pirámide de la población. Podemos decir que el Ecuador está compuesto por gente joven, pues el 69% de la población es menor a 39 años. El 31% son jóvenes adultos entre los 14 y 19 años, el 38% está compuesta entre los 20 y 39 años, el 20% se encuentra entre los 40 y 59 años y el 11% de la población tiene más de 60 (Quito Como Vamos, 2022).

Dimensión Sociocultural

Formas de Vida. Quito es una ciudad con un estilo de vida relajada y ofrece muchas oportunidades para experimentar la cultura y la historia. Hay muchos restaurantes, museos, parques y otras actividades para disfrutar. Uno de los factores a considerar es el deporte. En el año 2020 se registró que el 10.46% de la población dedica parte de su tiempo libre para esta actividad (Quito Como Vamos, 2022).

Conflictividad Social. Los principales problemas de Ecuador según la población en agosto de 2023 son dados debido a:

- El desempleo.
- La delincuencia.
- La Corrupción.
- La Prostitución.
- Las violaciones.
- Los asaltos.
- Los asesinatos.
- El alcoholismo.
- La pobreza.

Factores que afectan directamente a la población y que reorganizan las acciones para lograr mejorar los problemas en el Ecuador (Statista, 2023).

Nivel de Educación. La tasa de analfabetismo en la ciudad de Quito es apenas del 1.9%. Del total de personas entre los 5 a 14 años, un 97.8% asisten con matrícula a las

instituciones educativas regularmente (escuelas y colegios) y entre los 15 a 17 años el 80,08%. La cifra de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior (universidades y escuelas politécnicas) en 2018 fue de 1400. El 55% era de género masculino y el 44.29% femenino (Quito Como Vamos, 2020).

Dimensión Tecnológica. En cuanto al análisis de la tecnología y como impactan en la industria agroalimentaria, se puede resaltar:

El crecimiento del uso de aplicativos móviles por parte de los consumidores de distintas industrias, impacta directamente en la industria agroalimentaria. Estos aplicativos móviles permite a los usuarios conocer sobre los alimentos que llevan a sus hogares, saber sus beneficios nutricionales y de igual manera saber en qué lugar los pueden comprar. El uso de esta tecnología impacta positivamente a la industria y permite a sus participantes brindar mayores beneficios a los usuarios finales y crear diferentes y nuevas experiencias en torno a la salud y productos naturales.

El análisis de Big Data del consumo del sector agrícola permite entre otras cosas, que sus participantes provean productos que estén en tendencia y que cumpla con todas las necesidades del mercado objetivo. El uso de la Big Data para la industria agroalimentaria tiene un impacto muy positivo, poniendo a disposición de sus integrantes información valiosa sobre el mercado, las últimas tendencias, permitiéndoles fortalecerse a las empresas que hacen uso de este análisis para la toma de decisiones.

Nuevas tecnologías de almacenamiento, con avances en cuartos fríos con atmósferas controladas que permitan mantener los niveles ideales de oxígeno, dióxido de carbono y humedad, lo que permite prolongar la vida de los alimentos naturales. Esto favorece positivamente a los participantes de la industria a mantener productos frescos por más tiempo, entregar al cliente un producto con mayor calidad y ser más eficiente en costos de almacenamiento.

Mejoras en sensores y monitores en tiempo real que entreguen datos en tiempo real de temperatura y fluctuaciones de esta en los cuartos fríos de almacenamiento. De esta forma poder alarmar a las personas encargadas sobre posibles elevaciones de temperatura y daños en el producto.

Por último, es importante mencionar el avance que ha existido en refrigerantes naturales y amigables con el medioambiente. Esta transición con los hidrofluorocarbonos (HFC) de bajo impacto ambiental, es una tendencia importante (Caloryfrio, 2018).

Dimensión Ambiental. En el análisis ambiental podemos resaltar los siguientes factores más relevantes que impactan:

El Ecuador cuenta con normativas para disminución de carga impositiva por proyectos que estén relacionados al cuidado del medio ambiente y a la producción de energías renovables como emisión de bonos (Naciones Unidas, 2014).

Los proyectos de Cáñamo en el mundo son altamente demandados por emisión de bonos de carbono debido a que la producción de oxígeno útil en una hectárea de plantación es equiparable con diez hectáreas de bosque, así como su captura de metales pesados presentes en el suelo (Climate Trade, 2023).

Se cuenta con la emisión de un permiso medio ambiental el cual te permite indicar segmentar y mejorar la industria debido a que es una tasa que toda empresa está obligada a adquirir y pagar por ella (Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2023).

La construcción medio ambiental cuenta con proyectos de disminución de carga impositiva, así como existen diferentes beneficios desde el estado para proyectos que puedan demostrar ejecución de las empresas con actividades amigables con el medio ambiente (Naciones Unidas, 2014).

Nuestro país dispone una de las ubicaciones mayormente privilegiadas por sobre cualquier país del mundo, el cual reúne las condiciones suficientes para trabajar en los sectores del agro y del medio ambiente, así como en el sector turístico y todos enfocados en las conservación y cuidado del medio ambiente.

El mundo cursa por medio de una coyuntura que provoca crisis medio ambiental, factor que impulsa las oportunidades de crear grandes proyectos.

Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter

Rivalidad Entre Los Competidores Existentes

Existe un alto grado de rivalidad en la industria agroalimentaria ya que los competidores son varios y aproximadamente iguales en tamaño en potencia, las barreras de salidas con altas por la inversión especializada que se debe realizar.

Los competidores están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes

Existe una competencia en precios debido a que los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos y el producto es perecible.

Amenazas De Nuevas Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es alta, por lo que es necesario mantener precios bajos en los productos agrícolas de venta al público. Además, se requiere incrementar la inversión en la infraestructura, en I+D y en marketing y publicidad para desalentar a los nuevos competidores.

Al analizar las barreras de entrada como: economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor se determina que para la industria agroalimentaria estas barreras no aplican.

En la industria agroalimentaria existe la necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir, lo cual puede impedir la entrada de nuevos competidores.

Si existen ventajas de actores ya establecidos en el mercado ya que cuentan con acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, han copado las ubicaciones geográficas más favorables, cuentan con identidades de marcas establecidas y con la experiencia acumulada.

Las políticas gubernamentales existentes para esta industria pueden obstaculizar la entrada de nuevos competidores por la burocracia existente.

Poder De Negociación De Los Compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que si existen compradores con un importante volumen de compra (hoteles y restaurantes), existe diferenciación en los productos y servicios. Sin embargo, existe la posibilidad de encontrar productos equivalentes.

Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor ya que cuentan con varias opciones en el mercado.

Los compradores no pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector ya que sería difícil acceder directamente a los productos.

Poder De Negociación De Los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido dependen fuertemente del sector para sus ingresos, no es un sector con concentración de mercado, no existen costos en los que se deban incurrir por cambiar de proveedor, existen sustitutos para sus productos y no existe una amenaza real de que puedan integrarse.

Si bien los ofertados por los productores son los mismos, si existen diferencias en su calidad.

Amenaza De Productos O Servicios Sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, dado que el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo y debido a la temporalidad de producción existe una sobre oferta en ciertos productos.

Capítulo 5: Perfil Estratégico

Perfil Estratégico EcoMarket

Con el objetivo de realizar el perfil estratégico de Eco Market S.A.S se analizarán las unidades funcionales que posee la empresa.

TABLA 3: PERFIL ESTRATÉGICO ECOMARKET

| | MN | N | I | P | MP |
|---|----|---|---|---|----|
| Dirección General | | | | | |
| Visión Estratégica | | | | | ✓ |
| Liderazgo Fuerte | | | | ✓ | |
| Proceso de toma de decisiones | | | | | ✓ |
| Proceso de Comunicación | | | | ✓ | |
| Evaluación de Riesgos | | ✓ | | | |
| Red de contactos | | | | ✓ | |
| Gestión del Tiempo | | | ✓ | | |
| Microgestión | | | ✓ | | |
| Responsabilidad Social Corporativa | | | | ✓ | |
| Departamento De Marketing Y Ventas | | | | | |
| Cuota de Mercado | | ✓ | | . | |
| Imagen de Marca | | ✓ | | | . |
| Venta Directa | | | | ✓ | |
| Fidelización | | | ✓ | | |
| NPS (Net Promoter Score) | | | | | ✓ |
| CSAT (Customer Satisfaction Score) | | | | ✓ | |
| CES (Customer Effort Score) | | | ✓ | | |
| Publicidad y Promoción | | | | ✓ | |

| | MN | N | I | P | MP |
|---|----|---|---|---|----|
| Marketing Digital | | | | ✓ | |
| Conocimiento del Negocio / Mercado | | | | ✓ | |
| Satisfacción de los Clientes | | | ✓ | | |
| Departamento Administrativo Financiero | | | | | |
| Acceso a Financiamiento | | | | | ✓ |
| Control de Costos Eficiente | | ✓ | | | |
| Flujo de Efectivo Inestable | ✓ | | | | |
| Falta de Experiencia en Gestión Financiera | | | ✓ | | |
| Problemas de Inventario | | ✓ | | | |
| Eficiencia de costos por correcto manejo de cadena de suministros | | | | ✓ | |
| Alianzas Estratégicas | | | | | ✓ |
| Regulaciones Cambiantes | | ✓ | | | |
| Incremento de Costos de Energía y Logística | | ✓ | | | |
| Competencia con cadenas de supermercado por precios a proveedores | | ✓ | | | |
| Departamento De Operaciones Y Mantenimiento | | | | | |
| Planificación Operativa | | | | ✓ | |
| Control de Calidad | | ✓ | | | |
| Gestión de la Cadena de Suministros | | | | ✓ | |
| Pronósticos | | | | ✓ | |
| Estrategia | | | | | ✓ |
| Plan de Mantenimiento Preventivo | | | | | ✓ |
| Acondicionamiento | | | ✓ | | |
| Programa de Capacitación e Inducción Interna | | | ✓ | | |
| Informe Quincenal de Mantenimiento | | | ✓ | | |
| Plan de Reciclaje | | | ✓ | | |

| | MN | N | I | P | MP |
|-------------------|----|---|---|---|----|
| Logística Interna | | | | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica más a detalle las fortalezas y debilidades que más impactan y diferencian a Ecomarket de su competencia:

Dirección General

Visión Estratégica. La empresa cuenta con la capacidad para desarrollar y comunicar la visión a largo plazo. Además, por la experiencia de la junta de accionistas y los colaboradores que formarán parte de la empresa se realizarán análisis exhaustivos del mercado, competencia y tendencias, lo que permite tomar decisiones informadas, estratégicas y alineadas con los objetivos a largo plazo.

Liderazgo Fuerte. Tanto la dirección general como las gerencias funcionales cuentan con líderes que motivarán y guiarán a los colaboradores hacia el logro de metas y objetivos. Por otro lado, existen programas y prácticas dentro de la empresa que permiten mejorar las habilidades de liderazgo de todos los colaboradores.

Proceso De Toma De Decisiones. La empresa se consolidará sobre una estructura que permita la toma de decisiones rápida y efectiva, lo que permitirá agilizar procesos, lanzamiento de productos y servicios y una gestión de procesos en tiempos cortos. Adicionalmente, permitirá que la gestión de recursos se realice de manera eficiente para maximizar la generación de valor.

Proceso De Comunicación. Se establecen canales de comunicación internos y externos, que fomenten una comunicación clara, efectiva y abierta en todos los niveles. Por lo tanto, se impulsará la confianza y el compromiso entre los miembros de los departamentos.

Evaluación De Riesgos. La debilidad más importante para considerar en Eco Market S.A.S es la falta de una evaluación rigurosa de riesgos, lo cual podría dejar a la empresa vulnerable a amenazas imprevistas.

Departamento De Operaciones Y Mantenimiento

Planificación Operativa. El departamento de marketing está organizado en dos divisiones tanto para operaciones como para mantenimiento. Se divide en el responsable del EcoMarket y el responsable del Restaurante, bajo esta división el departamento de operaciones y mantenimiento tiene la oportunidad completa para efectuar un correcto desempeño en el servicio del lugar.

Control De Calidad. El equipo principal de EcoMarket está conformado por un equipo ampliamente capacitado para efectuar un sistema riguroso y efectivo para controlar la calidad tanto de servicios como de productos. Se establecen parámetros de calidad sumamente rigurosos para lograr procesos efectivos en la compañía en cada uno de los segmentos de la cadena de suministros. Este sabrá velar por la gestión de conflictos.

Gestión De La Cadena De Suministros. Al ser un proyecto que nace, este cuenta con un equipo capacitado en Six Sigma con lo cual se priorizara la implementación de procesos que desde su origen cumplan con los parámetros necesarios para la disminución de errores. Se establecerán canales de comunicación directa con el departamento financiero para asegurar un debido manejo de los elementos de la cadena de suministros.

Pronósticos. Este es uno de los factores más críticos en el departamento operativo ya que es la herramienta de medición para que los departamentos como I+D o Comerciales, puedan lograr sus objetivos en base a una métrica, de igual manera para el departamento financiero. Sin embargo, el equipo al frente del proyecto posee amplio conocimiento en el sector y estará apoyado de las empresas hermanas del Holding.

Estrategia. Hace referencia al pensamiento crítico el mismo que siempre estará apoyado del equipo estratégico de la empresa. Bajo la mentoría de las empresas hermanas, el EcoMarket posee un apoyo altamente valorado con el cual sabrá trazar líneas de ruta suficientes en base a diversos datos y pensamientos críticos para efectuar estrategias efectivas y eficientes.

Plan De Mantenimiento Preventivo. Debido a que EcoMarket estará cimentado sobre una infraestructura que contempla varios ambientes naturales, se cuenta con un

equipo fuertemente capacitado, de ingenieros agrónomos con experiencia, los cuales pueden lograr exposiciones visuales de carácter natural del más alto nivel.

Acondicionamiento. La operatividad de equipos y sistemas que funcionaran en el EcoMarket representan ser un riesgo tecnológico de alto nivel, debido a la propuesta de alto valor que posee el proyecto. Sin embargo, se ha previsto trabajar con equipos de alto nivel en temas de maquinaria industrial e instalaciones, los cuales son conocidos para el Holding Empresarial y de los cuales podemos lograr los mejores resultados.

Departamento De Marketing Y Ventas

Cuota De Mercado. EcoMarket es un proyecto nuevo, por lo que su participación del mercado es mínima. Esta debilidad debe ser convertida en una oportunidad para ir ganando espacio en el mercado durante un tiempo definido y así ir posicionando al negocio en la mente de los consumidores.

Imagen De Marca. Al igual que la participación o cuota de mercado, la imagen de la marca también la consideramos como una debilidad actualmente por la reciente incursión en el mercado. Sin embargo, se ha planteado desde un inicio posicionar a la marca de EcoMarket como un espacio único de experiencia al cliente con el fin de generar confiabilidad y alto poder de satisfacción.

Venta Directa. Dentro del departamento comercial se ha identificado como una fortaleza la venta directa a través de ejecutivos comerciales especializados en el

mercado agroalimentario, con el fin de obtener convenios corporativos y empresariales hacia el proyecto, utilizando tanto visitas físicas como digitales.

Conocimiento Del Negocio / Mercado. Parte del equipo corporativo tiene larga trayectoria y experiencia en el mercado agroalimentario, esta fortaleza permite al área comercial aprovechar el comportamiento del mercado, sus temporalidades en cuanto a productos y así generar el valor agregado de experiencia al cliente.

Departamento Financiero Administrativo

Flujo De Caja Inicial. Se identifica una debilidad al ser una empresa nueva, la cual tendrá que realizar varias inversiones iniciales fuertes, los primeros meses y esto generará un flujo de caja negativo.

Eficiencia De Costos. Se identifica como oportunidad el iniciar con un correcto de manejo de cadena de suministros, lo que permita al EkoMarket tener una eficiencia en costos de almacenamiento y distribución.

Competencia Por Precios A Proveedores. Existe una gran amenaza de perder proveedores de productos específicos por el hecho de que las grandes cadenas de supermercados entreguen mejores precios o incrementen la cantidad de pedidos y con esto prefieran entregar a ellos los productos.

Acceso a Financiamiento. Existe una enorme posibilidad con créditos a emprendedores y empresas agrícolas en el Ecuador para recibir créditos de

instituciones financieras, esto aparece como una oportunidad que podrá captar EkoMarket y de esta forma evitar tener pérdidas financieras considerables y poder invertir en todo lo necesario para su funcionamiento

Costos De Pérdida De Inventario. A pesar de poder iniciar con un correcto funcionamiento de la cadena de suministros, si no existe un correcto manejo del inventario, al ser productos naturales y que pueden dañarse en pocos días, existe una gran amenaza de tener pérdidas financieras por inventarios caducados.

Cadena De Valor

La cadena de valor son las actividades que se ejecutan con el objetivo de instalar y valorizar un producto o servicio (Magretta, 2011). Por tanto, se realizó el levantamiento de procesos y actividades de EkoMarket para conocer como contribuyen a la creación de valor. A decir de Michael Porter (2009) “el valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también hacerlo eficientemente”.

Actividades Principales

Logística. Ecomarket funciona con una cadena de suministros híbrida entre push y pull. No existen actividades de producción agrícola en la cadena ya que se generarán alianzas estratégicas con productores, quienes serán los encargados de la

producción agrícola, recolección y cosecha y procesamiento de alimentos (limpieza, clasificación). Ecomarket, se hace cargo de las actividades de logística como el almacenamiento, distribución y la gestión de inventarios.

Operaciones. La empresa centra sus operaciones en velar por la operación y correcto funcionamiento administración del Market y restaurant, con la preparación de alimentos brindando una experiencia hacia todos los clientes que realicen sus compras. Además, existen actividades específicas para diseñar, mejorar, estandarizar y optimizar todos los procesos, supervisar y garantizar que los productos y servicios cumplan con estándares y buenas prácticas de la industria.

Comercialización/ Marketing. Ecomarket implementa diferentes estrategias de marketing con el objetivo de promocionar el centro de distribución y el posicionamiento de la empresa, las principales estrategias son: publicidad, promociones, branding y análisis de mercado para comprender las tendencias, preferencias del cliente y la demanda requerida. Además, dentro de la cadena de la empresa se encuentran las actividades de ventas a restaurants y hoteles, directamente a usuarios finales y al restaurant propio de Ecomarket. Finalmente, dentro de las actividades de servicio al cliente Ecomarket cuenta con atención al cliente, manejo de quejas y asesoría al momento de la venta.

Actividades De Apoyo

Administración de Recursos Humanos. Los primeros años la administración de Recursos Humanos se manejará como outsourcing. A partir del año cinco, está será un área de la empresa debajo de la Gerencia Administrativa Financiera.

Infraestructura de la empresa. Ecomarket cuenta con un centro de distribución y un restaurant, las actividades de apoyo de la cadena de valor corresponden al mantenimiento y mejora de las instalaciones, maquinaria y equipos necesarios para estos dos espacios.

Aprovisionamiento. En esta actividad se busca adquirir los insumos y materias primas necesarias para el funcionamiento del centro de distribución y restaurant.

Desarrollo de tecnología. Investigación y desarrollo para lograr mejoras constantes, tanto en productos, como derivados, patentes, entre otros. Disminuir o lograr eficiencia en tiempos operacionales dentro de la cadena de valor y fomentar nuevas ideas para mejorar la experiencia en el servicio hacia los clientes. Expansión hacia nuevos mercados y una constante consolidación del proyecto dentro del grupo corporativo.

Margen. El margen generado por las actividades completas del Ecomarket, se utilizará para reinvertir en la empresa, principalmente en proyectos de innovación, pagar a los colaboradores, y expandir el negocio.

Capítulo 6: Identificación De La Estrategia Seleccionada

Como se ha explicado en capítulos anteriores, la propuesta de valor de EcoMarket consiste en poner en marca un Centro Especializado para la comercialización de alimentos. Este Centro se caracteriza por ofrecer diversidad de productos y servicios de alto valor para el cliente.

En este sentido y como se presenta en la misión de la empresa, EcoMarket busca innovar la forma en la que las personas adquieren productos agrícolas, generando una experiencia única. Esto lo va a realizar con una selección exhaustiva de sus proveedores estratégicos, así como entregando un servicio personalizado y de alto valor al momento en el que el cliente recibe sus productos en el centro especializado. De esta forma, aplicará procesos de calidad desde el inicio de la cadena de suministros hasta el final de esta.

En virtud de esto, se categoriza la estrategia de EcoMarket como una estrategia de diferenciación en el mercado de comercialización de productos agrícolas.

Estrategia Competitiva De Ecomarket

Con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenida y una rentabilidad superior, EcoMarket utilizará como estrategia la diferenciación de producto. A decir de Michael Porter (2009), para desarrollar la estrategia a nivel individual de un negocio se considerará la estructura industrial y el posicionamiento competitivo. Por tanto, EcoMarket en el ámbito competitivo desarrollará diversidad de

productos y servicios de alto valor, con una singularidad percibida por el cliente en comparación de empresas que ofertan productos similares. Además, la estrategia antes mencionada se compone de características del producto que serán observables, de alto rendimiento y contarán con servicios complementarios, principalmente el servicio de postventa para un seguimiento de la satisfacción de los clientes y la identificación de puntos de mejora.

De forma complementaria la estrategia competitiva será también por las características de la empresa, ya que EcoMarket cuenta con un modelo de negocio innovador orientado a una experiencia de comercio responsable, lo que representa una nueva forma de concebir el negocio y relacionarse con sus clientes y proveedores. Los valores de EcoMarket presentados en entregables anteriores constituyen también características de la empresa que dirigen su estrategia competitiva. EcoMarket considera importante que el cliente perciba un valor añadido ya que el precio en algunos productos será elevado. Por tanto, según Guerras y Navas (2015) corresponde a una estrategia de diferenciación o diferenciación segmentada.

Ciclo Tecnológico

En el ciclo tecnológico, el modelo de negocio de EcoMarket, se encuentra en la etapa de tecnología emergente. Esto se puede explicar debido a:

El modelo de negocio de EcoMarket es único en el mercado ecuatoriano. Esto se debe a que se implementará un centro de comercialización único y con variedad de

productos y servicios de calidad diferenciada y mejorada. Los clientes contarán con un espacio para adquirir los productos agrícolas frescos, un restaurante de especialidad, enfocado en usar los mismos productos agrícolas de alto valor y presentando platos para varios segmentos.

Innovando en los procesos de selección de proveedores estratégicos, para garantizar que los productos sean de calidad y eliminando los altos márgenes de los intermediarios, para que así el productor tenga un precio más justo.

Innovación en la experiencia que vivirá el cliente en el centro de comercialización especializado, con asistencia personalizada, asistencia dedicada o simplemente por selfservice, buscando una atención personalizada y generando un mayor comercio responsable.

Innovación en las prácticas para manejo de productos perecibles, contando con certificaciones especializadas y estándares de calidad.

Objetivos Estratégicos

En cuanto a los objetivos estratégicos, EcoMarket se encuentra desarrollando el modelo de negocio único en el mercado, por lo que existirá un costo elevado de implementación, existe un alto riesgo de ejecución. Este modelo de negocio es una innovación incremental la cual deberá estar en constante cambio para mantener su principal objetivo de satisfacer de manera diferente y con alta calidad las necesidades del mercado.

Por último y debido al giro de negocio que tiene EcoMarket, se plantean las ventajas y desventajas de las estrategias de innovación que se seguirán para conseguir los objetivos planteados.

Estrategia Imitativa

EcoMarket tiene estrategias bien definidas dentro de cada rama de su cadena de valor. La primera es la Estrategia Imitativa debido a que el corporativo tiene un elevado conocimiento, experiencia y eficiencia dentro del sector agroalimenticio. Parte del grupo accionario son empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos como quesos, yogurts, legumbres, hortalizas etc. donde este conocimiento permite posicionarnos en el mercado creando valor.

La ubicación geográfica de EcoMarket permite desarrollar su cadena de valor a todos los nichos del mercado, brindando diferentes experiencias de compra al consumidor.

Nuestro modelo de negocio permite un grado de innovación en desarrollo de productos y procesos, infraestructura y método de comercialización con enfoque en responsabilidad social y ambiental. Esto permitirá al EcoMarket diferenciarse de sus competidores en el mercado.

Ventajas

- Eficiencia Directiva.

- Ubicación Geográfica.
- Mercado Cautivo.

Desventajas

- Baja participación de Mercado.
- Riesgo de ser pionero frente a un concepto nuevo de negocio.

Estrategia Innovadora Ofensiva

Ecomarket utiliza una estrategia innovadora ofensiva ya que cuenta con un departamento de I&D que busca generar innovación permanentemente en su propuesta de valor, la que al ser la primera en el mercado permitirá un rápido crecimiento y una buena imagen de marca.

El departamento de I&D identifica las necesidades del mercado, así como las tendencias y genera propuestas de cómo satisfacerlas y ser económicamente rentables. En la etapa introductoria de venta se evaluará el producto en el mercado para mejorarlo en caso de ser requerido, tanto para el centro de distribución como para el restaurante.

Existe un comité de I&D interdepartamental, interdisciplinario y con asesoría de recursos externos lo que facilita la gestión integral del ciclo de vida de un producto, desde su concepción hasta el lanzamiento.

El departamento de marketing de EcoMarket, se considera clave en todas las etapas del proceso tecnológico, ya que desarrollar soluciones centradas en el cliente forma parte del ADN de la empresa.

Al presentar una propuesta de valor nueva en el mercado Ecomarket conoce que el riesgo es elevado y en consecuencia existe una alta expectativa de la rentabilidad a obtener.

Todos los departamentos de Ecomarket se encuentran alineados con la cultura innovadora que promueve el cambio, esto forma parte de la misión, visión y valores empresariales.

Ventaja

Ecomarket logrará una posición de marca y comercial que le permitirá alcanzar los mejores acuerdos tanto con productores como con sus clientes.

Desventajas

Ecomarket contará con innovación en producto, proceso y tecnología por tanto existen costos que serán altos para el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa.

Al ser los primeros en presentar una propuesta de valor enfocada en una experiencia de comercio responsable existe el riesgo de que la demanda real no cubra con todos los costos incurridos.

Estrategia Innovadora Defensiva

En EcoMarket aplicamos una estrategia de tipo innovadora defensiva porque dentro de nuestro directorio y como empresas paraguas, contamos con un equipo que posee trayectoria suficiente para comprender las falencias del sistema normal de comercialización empleado por las grandes cadenas minoristas. Nuestro modelo de negocios está orientado a brindar una propuesta de comercialización en paralelo con las más grandes empresas que se dedican al mayoreo de productos alimenticios, implementando un modelo de comercialización novedoso y atractivo.

El objetivo no es lograr el primer lugar del mercado sino ejecutar un sistema de comercialización donde desde la producción, el modelo de negocio sea positivo, el cual permita desarrollo constante hasta el último eslabón de la cadena donde se encuentra la excelente oferta hacia los consumidores finales.

Ventajas

Se puede aprovechar el modelo de negocio para captar nuevos mercados que sienten responsabilidad por la producción de materias primas por temas ambientales y/o sociales.

Desventaja

Competencia desmedida que puede generarse en el mercado, obligando a bajar precios y reduciendo los precios de adquisición de las grandes industrias. Si embargo el modelo de EcoMarket esta tan bien diseñado que dicha guerra por precios pudiera ser

aprovechada para incentivar la producción agrícola no desarrollo tecnológico.

La estrategia no está orientada únicamente a las acciones de los grandes competidores sino al desarrollo de la oferta, ampliar la variedad de productos que se ofrecen, asegurando nuevos productos y de alta calidad. De tal manera la responsabilidad de dicha estrategia es parte de la directiva y del departamento I&D el cual deberá encargarse de los resultados de dicha propuesta estratégica.

Capítulo 7: Análisis De Las Fuentes De Conocimiento De La Organización.

Se analizará de donde provienen los principales conocimientos que permiten diferenciar a EcoMarket de su competencia, dicho análisis se realizará por cada departamento: Dirección General, Departamento de Operaciones y Mantenimiento, Departamento Administrativo Financiero, Departamento de Marketing y Ventas.

Dirección General

Desde su origen Ecomarket cuenta con un comité de I&D, ya que se ha considerado como necesario para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, el comité se encuentra conformado por Gerencia General, Gerencias Funcionales de cada Departamento y dos asesores externos y si bien es el ente que genera parte de las iniciativas y por tanto genera mucho conocimiento sobre todo en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos; es importante recalcar que se incentivarán a que todos los colaboradores de la empresa generen ideas y propuestas y por tanto se genere conocimiento en todos los departamentos de la empresa. Además, el contar con los asesores externos como expertos del sector permitirá al comité mantenerse actualizado con relación a tendencias y demandas de los clientes y también generar el respectivo conocimiento a través de diferentes análisis de bases de datos, estudios, información de la industria.

El conocimiento generado o presentado a este comité se formalizará en documentación interna como políticas, procedimientos, manuales y así servirán como fuentes de conocimiento para los próximos años.

Dentro de Ecomarket existe también el comité de dirección estratégica, ente responsable de la toma de decisiones estratégicas, supervisión de operaciones, gestión de riesgos, asignación de recursos, ética y cumplimiento y por tanto importante generador de conocimiento relacionado con la dirección estratégica.

Parte del cambio estructural de Ecomarket considera cambios en el Comité de I&D y en cada uno de los departamentos funcionales. Para el análisis de fuentes de conocimiento se considera indispensable detallar la incorporación de un Gerente y un Coordinador de I&D. Posiciones que serán generadores de conocimiento en mejoras en cadena de valor, expansión a nuevos mercados en base a un portafolio de proyectos centrado en la experiencia de los clientes.

Fuentes De Información Internas

Ventajas. El utilizar fuentes de información internas permitirá que la información sea de fácil acceso y esté disponible para el futuro, permitiendo generar un repositorio de conocimiento en la organización, permitiendo generar conocimiento específico en cada área.

Además, se facilita el control sobre la calidad y la seguridad de la información cuando se origina internamente. Por otro lado, el utilizar fuentes de información

internas fomenta la colaboración entre los departamentos funcionales y la transferencia de conocimientos dentro de la organización.

Inconvenientes. Para generar el conocimiento requerido, se requiere también de gran cantidad de recursos (humanos, tecnológico y económicos). Adicional a esto, puede existir sesgo de información ya que solo se considera la perspectiva de los colaboradores, información o procesos de la empresa.

Fuentes De Información Externas

Ventajas. El contar con fuentes de información externas permitirá que exista una mayor creatividad e innovación por la diversidad de perspectivas, experiencia y enfoques que pueden enriquecer y diversificar el conocimiento dentro de la organización. Los costos serán menores ya que adquirir conocimientos ya existentes demanda menos recursos que invertir en la investigación y desarrollo interno.

Inconvenientes. El contar con fuentes externas puede dejar a la organización vulnerable a cambios en esas fuentes o a posibles interrupciones, es decir se genera dependencia de dicha fuente y se dificulta la generación de conocimiento interno.

Departamento Comercial y Marketing

Encabezado por su Gerente de Marketing y Gerente Comercial, tienen bajo su liderazgo áreas de Diseño, Gestión de Redes Sociales y Ejecutivos de Ventas tanto presenciales como realizado labores de E-Commerce. Su conocimiento principalmente proviene de actividades de desarrollo como fuentes internas con el fin de tener un control en el desarrollo de los objetivos planteados basados en la experiencia de los

ejecutivos y colaboradores. Bajo una estructura matricial donde el conocimiento proviene de la agrupación funcional y de proyectos cuya flexibilidad de los equipos aportan el intercambio de ideas y cooperación para obtener un posicionamiento en el mercado en el corto y mediano plazo.

Fuentes De Información Interna

Ventajas. El control de los procesos y procedimientos está basado en los objetivos. El conocimiento es basado en la experiencia en el mercado de los colaboradores. Adicionalmente, existe flexibilidad e intercambio de ideas entre departamentos. Por último, no existe una estructura jerárquica, por lo que podemos entender que la comunicación es lineal.

Inconvenientes. La fuente de conocimiento interna obstaculiza la actualización de nuevas estrategias comerciales asociadas a la competencia. Además, Se corre el riesgo que tener una misma percepción general del mercado y las estrategias pueden tener poca efectividad.

Sin duda también se debe considerar fuentes externas de vía indirecta de conocimiento, ya que se necesita actualizar los mismos y nuevas técnicas que otras compañías o casos de éxito hayan logrado desarrollar a lo largo del tiempo y puedan ser adquiridas por nuestro equipo para la correcta ejecución de las tareas diarias.

Fuentes De Información Externa

Ventajas. Una de las principales ventajas de la fuente de información externa en el Departamento Comercial y de Marketing es la actualización de conocimiento a través de casos de éxito de empresa competidoras. También es importante recalcar existirá conocimiento nuevo sobre la incursión de otras empresas en el mercado.

Inconvenientes. La comunicación puede verse malinterpretada o mal transmitida hacia las otras áreas de la organización. Limita el desarrollo de nuevas ideas o innovaciones. Por último, la eficiencia y eficacia de los proyectos puede verse deteriorada por la falta de comunicación interna.

Departamento de Operaciones

Tal como se ha proyectado el inicio del proyecto EcoMarket, el departamento de Operaciones arranca el proyecto controlando y monitoreando la operatividad de los siguientes sectores estratégicos, los cuales tienen cercanía con el cliente:

- Establecimiento y Punto de venta EcoMarket:
- Restaurante EcoMarket
- Local La Serena
- Local Cannabis Ecuador
- Local Hortrade.

Los principales puntos de comercialización en este proyecto son EcoMarket y Restaurante EcoMarket, los cuales deberán generar conocimiento interno y externo. A continuación, se detallará cada uno de ellos:

Fuente de Información Interna

La operatividad tanto del establecimiento como del restaurante se situará en diferentes sectores, los mismos que tienen que estar relacionadas con temas publicitarios, de servicio, experiencia, limpieza, orden, recepción de materias primas, despachos, servicios de agua, luz e internet, entre otros. De tal manera se deberán implementar sistemas de comunicación internos para que la proyección al cliente que pueda percibir de este proyecto cumpla con armonía y siempre pensando en el cliente. Por otro lado, se encuentra la logística misma que deberá trabajar de la mano con la comunicación interna para eficientizar costos, tiempos y mejorar los diferentes procesos.

Fuentes de Información Externa

Al ser una propuesta potente, es necesario investigar y realizar varios análisis de lo que existe en el mercado, en proyectos similares y que estén dentro de la misma línea de nuestro proyecto. De esta manera se requiere tomar información de otras empresas, del mundo tecnológico, del mundo comercial y no solamente de empresas similares sino de comportamiento del consumidor (de la comunidad cercana y del resto de nichos). Esta parte deberá estar anclada con el apoyo y trabajo del departamento de I+D.

Locales o punto de venta de La Serena, Cannabis Ecuador y Hortrade

Si bien los locales de funcionamiento de las empresas aliadas serán manejados por las mismas empresas, el concepto de todo el proyecto es global para toda la operación de este. De esta manera el conocimiento que se genera a la interna debe tener complicidad y debe apoyarse en los dos puntos grandes de comercialización del EcoMarket. De tal forma que el conocimiento se generará de manera interna y externa por lo cual se describe a continuación

Fuentes de Información Interna

La rotación de productos, el mercadeo de estos, la publicidad, la operación, la atención al cliente, el seguimiento de este; entre estas consideraciones y muchas otras más se encuentran actividades que generan conocimiento interno. Mismo que debe estar anclado al sistema de comunicación del EcoMarket para siempre lograr la mejor proyección hacia el cliente, de esta manera toda operación estará en correcta armonía para mejorar el servicio.

Fuentes de Información Externa

Las tendencias mundiales para estos tres locales son altamente agresivas por la misma temática de operación de estos, de tal manera que estos deberán generar conocimiento y deberán aprender de las tendencias actuales del mercado, en todo momento. El conocimiento se deberá gestionar en conjunto con el departamento de I+D para desarrollar programas y sistemas estratégicos que siempre permitan generar el mayor conocimiento posible para transformarlo en acciones estratégicas.

De esta manera el sector operativo de la empresa estará orientado hacia una operación 100% cliente céntrica, donde el cliente pueda percibir que cada uno de los componentes del proyecto están en función a su satisfacción. Manejando de manera adecuada el conocimiento y con cada uno de los sectores bien delimitados para ejecutar una acción completamente satisfactoria tanto en lo administrativo como en lo comercial.

Departamento Administrativo Financiero

Como se explicaba en capítulos anteriores, el departamento administrativo financiero está a cargo de 4 áreas específicas dentro de la organización, estas son:

- Área de Adquisiciones,
- Área Contable,
- Área de Coordinación Administrativa, y;
- RRHH.

En cada una de estas áreas, la generación de conocimiento se da tanto por fuentes internas como fuentes externas. Esto se debe a que, la actualización de los conocimientos debe ser constante y se necesita de los dos tipos de fuentes para poder hacerlo.

A continuación, se detalla el origen del conocimiento en cada una de las áreas mencionadas destacando la importancia de cada una y si el conocimiento es crítico para la organización.

Área de Adquisiciones.

El área de adquisiciones se caracteriza por ser la encargada de adquirir y contratar los diferentes productos y servicios. Es por esto por lo que, en su mayoría las fuentes de conocimiento de esta área son internas. Se crea principalmente por el conocimiento que generan los encargados de administrar el área y concretar las adquisiciones necesarias para el EcoMarket. Así mismo, el conocimiento generado en esta área no está concebido como un conocimiento crítico para la empresa.

Área Contable

El área contable por su parte es la encargada de administrar todos los procesos contable necesarios para el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, así como también, los requerimientos contables y financieros necesarios para operar en el país y cumplir con los entes de control. En virtud de esto, el conocimiento generado en este sentido proviene de fuentes internas y externas.

Fuentes de información Internas. Se genera a través de las personas encargadas de administrar los procesos contables internos. La generación específica del conocimiento del área contable permite a la alta gerencia tomar decisiones administrativas y financieras.

Fuentes de Información Externas. Se genera a través de terceras empresas consultoras que, en su mayoría capacitan al personal interno sobre actualización de conceptos contables necesarios para permanecer actualizados sobre las normas internacionales, leyes tributarias y financieras y conceptos nuevos.

El área contable genera conocimientos críticos para la organización por lo que es importante gestionar correctamente a través de procedimientos, políticas, programas de mentorías y facilitando el intercambio del conocimiento con áreas y personal involucrado.

Área de Coordinación Administrativa

El área de coordinación administrativa por su parte es la encargada de gestionar los recursos y suministros de la organización. En este sentido, la mayor parte del conocimiento se gestiona mediante fuentes internas. En general el conocimiento de esta área se gestiona desarrollando y poniendo en práctica políticas y procedimientos internos. De esta forma, el conocimiento puede ser transmitido a otras personas de la misma área o de la organización en general.

Así mismo, en esta existe un alto grado de especialización por el tipo de organización y las actividades específicas que nacen en esta. Por esta razón el conocimiento de esta área es crítica.

Área de Recursos Humanos

La generación de conocimiento en esta área es esencial para que la organización se adapte a todas las dinámicas laborales necesarias en el mercado que se estableció. De esta forma, permite gestionar las mejores prácticas de gestión de personas y de igual manera incentiva el desarrollo de las habilidades de cada uno. En este sentido, en EcoMarket el conocimiento se puede generar por fuentes internas y externas.

Fuentes de Información Interna. En el EcoMarket, existirá formación continua del personal con capacitaciones internas y programas de mentorías. Así mismo se gestionará el conocimiento de las personas a través de las evaluaciones de desempeño por área y por persona. De esta forma los líderes de la organización y de cada área encuentran mejoras en la organización.

Fuentes de Información Externas. En cuanto a las fuentes de generación de conocimiento externas, el área de recursos humanos se encontrará en constante investigación y análisis de tendencias sobre el ámbito de recursos humanos. Así como también, participará en cursos de capacitación para compartir las mejores prácticas de la industria y actualizarse en conceptos nuevos.

Es esencial destacar que el conocimiento que se genera en el área de Recursos Humanos es de vital importancia para la organización. Es relevante subrayar que el área asume la responsabilidad de identificar, mantener, actualizar y gestionar eficientemente el conocimiento generado en toda la organización. Por esta razón, es la que se encargará de gestionar la formación continua del personal en todas las áreas, documentar de manera exhaustiva los procedimientos y políticas críticas y fomentar una cultura de colaboración que permita el intercambio de conocimientos entre todos en la organización.

Por otro lado, en cuanto al departamento financiero administrativo en general del EcoMarket, se llevará a cabo la gestión y control de KPIs específicos. Esto permitirá evaluar el nivel de conocimiento en cada uno de los equipos y posibilitará la

identificación de posibles brechas de conocimiento existentes en cada área. De esta forma se podrá incorporar nuevos cursos y capacitaciones necesarias, así como también personal nuevo que potencie cada área.

Capítulo 8: Identificación De Un Proyecto De Innovación Dentro De La Organización.

A continuación, se analizarán dentro del giro de negocio de EcoMarket opciones para canalizarlas como proyecto de innovación.

El proyecto que se propone forma parte del área de I&D, y se enfoca en el desarrollo de una nueva línea de productos y en un indicador que mide el número de productos que Ecomarket logra introducir al mercado. La nueva línea de negocio considera productos provenientes de comercio responsable social y ambiental, en toda la cadena de suministro.

EcoMarket es una empresa nueva en el mercado y por lo tanto no existe una medición previa del indicador a utilizar. Sin embargo, los directivos han definido como criterio de éxito del proyecto, el desarrollo de al menos 2 productos de comercio responsable de manera semestral y para los 2 primeros años.

El equipo de trabajo definido para la elaboración, ejecución y seguimiento de este proyecto de innovación estará conformado por todos los miembros del comité de I+D estipulados en el organigrama, es decir, las Gerencias de cada una de las áreas: Administrativo Financiero, Marketing y Ventas y Operaciones más los Asesores Externos.

Nombraremos al Gerente de Operaciones como líder, quién llevará a cabo la agenda de programación de reuniones periódicas quincenales y presenciales con el fin de presentar a la Gerencia General el avance en cada una de las áreas involucradas. En

caso de requerir de alguna reunión de ejecución o toma de decisiones extra, se las podrá llevar de manera virtual acorde a la disponibilidad de agenda de los involucrados.

El primer hito dentro de este proyecto será realizar un análisis del mercado para comprender las expectativas, las tendencias y las oportunidades existentes. Este análisis permitirá que EcoMarket defina el público objetivo de los nuevos productos a desarrollar. Además, facilita la evaluación de la competencia para que EcoMarket pueda desarrollar estrategias efectivas de diferenciación. En consecuencia, la primera etapa de proyecto se relevará información clave para la toma de decisiones, la optimización de recursos y mitigación de riesgos.

El segundo hito corresponde a la definición de las actividades de investigación y desarrollo necesarias para la creación de productos, en esta fase se debe considerar la especificación detallada del producto, incluyendo características, y beneficios. EcoMarket es un proyecto que contempla la comercialización de productos con procesos de producción con altos estándares de calidad. De tal manera EcoMarket deberá calificar a sus proveedores y deberá capacitar a los mismos para poder implementar actividades y labores sostenibles que puedan beneficiar tanto al proceso productivo como al producto final. Es decir que el 100% de los productores deberán cumplir con ciertos parámetros de labores certificadas para poder suplir con sus productos. Esta fase permitirá mejorar la eficiencia y la calidad de la nueva línea de productos a desarrollar.

A continuación, será necesario definir el modelo de negocio para los productos desarrollados, para este caso es necesario considerar que parte de la propuesta de valor de EcoMarket es la redistribución del margen de la cadena de sus productos, basado en el pago de precio justo hacia los productores, que les permita ser sostenibles en el tiempo. De igual manera, que no se vean afectados por épocas de sobre producción en donde, los precios bajan y los productos se comercializan sin control alguno. En esta etapa, Ecomarket se asegurará de poder realizar un contrato de proveeduría donde el productor reciba un precio diferenciado único con el cual pueda recuperar su inversión, trabajo y además pueda seguir incrementando su negocio de manera sostenible y sustentable.

Finalmente, se realizarán pruebas con un plan piloto para medir la satisfacción e interés de los clientes finales con los productos desarrollados, con base a este resultado se incluirá la nueva línea en EcoMarket.

Este proyecto es un proyecto de Innovación para EcoMarket por la creación del concepto de comercio responsable social y ambiental. Por tanto, el grado de innovación es incremental, el escenario de innovación es de mercado y el objeto de la innovación es de producto y proceso.

Como se ha mencionado en entregables anteriores, EcoMarket es una empresa nueva y existen varios proyectos de innovación que deben ser considerados para alcanzar el misión, visión y objetivos de la empresa tanto en el corto como en mediano plazo. Se detallan otros proyectos de innovación identificados:

- Implementación de energía renovable en el centro de comercialización y restaurante.
- Implementación de aplicaciones móviles para adquirir los productos.
- Aceptación de diferentes medios de pago en EcoMarket.
- Nuevas creaciones relacionadas con los alimentos.
- Implementación de maquinaria con tecnología de punta en el centro de distribución y restaurante.

Considerando los aspectos mencionados previamente, es importante destacar que EcoMarket llevará a cabo este proyecto de innovación en productos de comercio responsable analizando previamente la viabilidad financiera y efectuando contribuciones equitativas por parte de los accionistas, quienes serán el respaldo financiero inicial de la compañía para soportar este proyecto y las siguientes iniciativas. Esto responde a la búsqueda de la visión de la compañía en posicionarse como el mejor centro de distribución y expandirse a las tres principales ciudades del Ecuador.

Capítulo 9: Implantación Del Proyecto De Innovación Dentro De La Organización

Modelo 7'S

Se utilizará el modelo de las 7's para una mejor implantación del proyecto dentro de EcoMarket.

Estrategia

En primer lugar, analizaremos la estrategia de Ecomarket con el objetivo de alinear el proyecto de innovación planteado. Como estrategia empresarial EcoMarket utiliza la diferenciación por producto, compuesto en parte por un sistema de comercialización disruptivo orientado a la redistribución de los recursos económicos de la cadena de valor de productos agrícolas. En ese sentido en base a la agregación de valor y la necesidad existente, se define como prioritario el proyecto de generar una nueva línea de productos provenientes de comercio responsable social y ambiental, proyecto alineado con la estrategia empresarial, visión, misión y valores.

Estructura

Como se ha mencionado en entregables anteriores la estructura organizativa de Ecomarket se compone de Gerencia General y 3 Gerencias Funcionales a cargo de los siguientes departamentos, los mismos que constituyen las unidades de negocio.

- Departamento Administrativo Financiero
- Departamento de Marketing y Comercial

- Departamento de Operaciones

Para el presente proyecto se ha identificado como recursos clave y sponsors tanto a Gerencia General como a las Gerencias Funcionales, con el objetivo de involucrar a todas las unidades de negocio de la empresa.

Sistemas

El sistema que utiliza EcoMarket para la gestión de cadena de suministros será el mismo a utilizar en el proyecto de innovación ya que considera de forma integral toda la operación de la empresa y sus líneas de negocios aliadas. Además, permite realizar un seguimiento eficaz de la operación.

Valores compartidos

EcoMarket tiene como valores corporativos: honestidad, calidad, responsabilidad social y ambiental, innovación y agilidad los mismos que son requeridos por la empresa en sus diferentes procesos como: selección de productores, colaboradores, aliados estratégicos y los diferentes actores que intervienen en la operación. Adicionalmente EcoMarket considera imprescindible promover proyectos alineados con sus valores organizacionales, lo que permitirá influir en su público objetivo. Por otro lado, tanto Gerencia General como las Gerencias Funcionales están encargadas de ejecutar proyectos empresariales o personales que sirvan como modelo para la corporación.

Habilidades

El personal de EcoMarket cuenta con las habilidades necesarias tanto para la operación como para su participación en los diferentes proyectos de la empresa. Para el presente proyecto existirán capacitaciones específicas de desarrollo de productos.

Estilo

El estilo de la empresa busca ser lineal para fomentar el trabajo colaborativo, existen procesos definidos para la toma de decisiones para la toma de decisiones los cuales buscan ser ágiles y permitir empoderar a los colaboradores, el mismo criterio existe para la administración de proyectos.

Staff

El área de recursos humanos será la encargada de selección, contratación, evaluación y retención de personal, tanto para los procesos como para los proyectos. En este proyecto se evaluará la necesidad de requerimiento de personal.

Gestión del Cambio

Para que la correcta transformación organizacional que debe acompañar este proyecto de innovación se considerarán los siguientes aspectos:

- Establecer un sentido de urgencia: proyecto definido como prioritario.
- Definición de patrocinador para liderar el cambio, serán los mismos líderes del proyecto.
- Se encuentra definida la estrategia, misma que se alinea con el proyecto.
- Comunicar la visión.
- Embajadores del cambio: dentro de las gerencias funcionales se definirán equipos multidisciplinarios como recursos clave que apoyen en la gestión del cambio.
- Eliminar los obstáculos: los sponsor serán los encargados de comunicar los beneficios del cambio eliminando así los obstáculos.
- Se comunicarán de manera permanente y a todas las unidades de negocio los resultados y avances de la implantación del cambio.
- Con el éxito de este proyecto y una correcta gestión del cambio se sentará la base para nuevos proyectos de innovación y mejora continua.
- Institucionalizar el cambio: el comité de I&D será el responsable de realizar el seguimiento de la correcta institucionalización del cambio.

Luego de establecer la estrategia de implementación del proyecto de EcoMarket es necesario establecer un plan de trabajo en el que se establezca los hitos y las actividades principales para poder cumplir con el proyecto.

A continuación, se presenta el plan de trabajo para la ejecución del proyecto de innovación en la creación de una nueva línea de productos de comercio responsable.

Presupuesto Proyecto Innovación

Luego de establecer el plan de trabajo, es indispensable establecer la factibilidad financiera de este. En contexto, se establecieron los siguientes supuestos para la generación del flujo de caja proyecto.

Inversión Inicial

Se pretende invertir en los siguientes rubros

TABLA 4: INVERSIÓN INICIAL PROYECTO INNOVACIÓN ECOMARKET

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| Total Inversión Inicial | \$ 23.500,00 |
| Consultoría Análisis de Mercado | \$ 10.000,00 |
| Investigación de nuevos productos | \$ 5.000,00 |
| Gastos Legales | \$ 1.000,00 |
| Certificaciones regulatorias | \$ 1.500,00 |
| Ejecución de plan piloto | \$ 3.000,00 |
| Evento de lanzamiento nueva línea | \$ 3.000,00 |

Fuente: Elaboración Propia

El rubro más alto con un 42% es el de consultoría de análisis de mercado. En este caso es indispensable determinar correctamente el público objetivo, los productos similares en el mercado y los competidores que existirán en el mismo.

Costos

Para establecer los costos existentes, se consideraron los siguientes supuestos iniciales y con los que se proyectarán los resultados:

Tomando 28 productos vegetales como iniciales en la nueva línea de productos de comercio responsable. Se analizó el costo de compra promedio a los productores, este es de USD 0.96 por kilo. Asimismo, se considera que el margen promedio del intermediario en estos productos es de 130% en relación con el precio pagado al productor.

En este sentido, el precio final que cobraría un intermediario en promedio por estos productos sería de USD 2.21 el kilo. Lo cual le entregaría una utilidad promedio de USD 1.25. Sin embargo, el objetivo del proyecto es entregar parte del margen del intermediario directamente al consumidor que cumpla con los estándares de comercio responsable. En esta caso se supone entregar un 10% del margen adicional al productor.

Es importante entender que este margen se irá entregando paulatinamente conforme se recupere parte de la inversión inicial en el proyecto por lo que hasta el año tres del proyecto se entregará el 10% de la utilidad del intermediario al consumidor, el año cuatro el 15% y se terminará el año cinco con el 20% final y en adelante se mantendrá este valor.

Asimismo, se considera un incremento de la cantidad de kilos de productos a comercializar anualmente del 25% por año. Iniciando con una cantidad de 2.000 kilos promedio de productos y terminando al año cinco con 4.883 kilos.

Por último, se considera que existirán productos de venta premium y venta secundaria. En este caso, se considera el 50% del precio al productor para el 13% promedio de kilos comprados como secundarios y 87% como premium. De igual manera, el PVP final tendría la misma lógica, 50% más bajo el producto secundario.

Gastos

Existirán para Marketing y Publicidad, así como logística de entrega de productos al cliente final.

La logística tendrá un valor proyectado anualmente de USD 4.680 y el de marketing y publicidad para la nueva línea de productos será de USD 1.000.

Ingresos

Los ingresos se obtendrán únicamente de los productos premium y secundarios. Los PVP finales de cada uno serán USD 2.08 y USD 1.54.

Por último, se presenta la caja proyecta en donde se puede evidenciar que la recuperación de la inversión se da a partir mes 38, en el año tres.

TABLA 5: PROYECCIONES FINANCIERAS PROYECTO INNOVACIÓN (EN MILES DE DÓLARES)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Inversión Inicial | 23,50 | - | - | - | - | - |
| Consultoría Análisis de Mercado | 10,00 | - | - | - | - | - |
| Investigación de nuevos productos | 5,00 | - | - | - | - | - |
| Gastos Legales | 1,00 | - | - | - | - | - |
| Certificaciones regulatorias | 1,50 | - | - | - | - | - |
| Ejecución de plan piloto | 3,00 | - | - | - | - | - |
| Evento de lanzamiento nueva línea | 3,00 | - | - | - | - | - |
| Costos | - | 39,07 | 48,83 | 61,04 | 80,69 | 106,35 |
| Compra de productos línea premium | - | 24,21 | 30,27 | 37,83 | 50,01 | 65,91 |
| Compra de productos línea secundaria | - | 1,69 | 2,12 | 2,64 | 3,50 | 4,61 |
| Costo de almacenamiento en frio | - | 4,05 | 5,06 | 6,33 | 8,37 | 11,03 |
| Mano de Obra (Lavado y desinfección) | - | 4,75 | 5,94 | 7,43 | 9,82 | 12,94 |
| Pérdida productos perecibles | - | 4,36 | 5,45 | 6,81 | 9,00 | 11,86 |
| Gastos | - | 5,68 | 5,68 | 5,68 | 5,68 | 5,68 |
| Logística de productos | - | 4,68 | 4,68 | 4,68 | 4,68 | 4,68 |
| Marketing y publicidad | - | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Ingresos | - | 49,75 | 62,18 | 77,73 | 94,25 | 114,18 |
| Ventas Directas | - | 46,50 | 58,12 | 72,65 | 88,09 | 106,72 |
| Ventas Indirectas | - | 3,25 | 4,06 | 5,08 | 6,16 | 7,46 |
| Utilidad Ejercicio | -23,50 | 5,00 | 7,67 | 11,01 | 7,88 | 2,14 |
| Utilidad Acumulada | -23,50 | -18,50 | -10,83 | 0,17 | 8,05 | 10,19 |

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores Financieras

Para poder evaluar los resultados financieros del proyecto de innovación de EcoMarket, se presenta a continuación, la evaluación de los indicadores financieros del proyecto como son el VAN y la TIR.

TABLA 6: INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO

| Indicador | Valor |
|------------------|--------------|
| TASA DSCT | 10% |
| VAN | \$ 2.361,70 |
| TIR | 14% |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, los indicadores presentados son favorables para el proyecto de innovación de EcoMarket ya que presentan un VAN positivo de USD 2.361 y una TIR de 14%, mayor a las tasas de interés de las entidades financieras en general en el Ecuador.

De esta manera, se puede concluir que es rentable invertir en el proyecto para la compañía y que este proyecto conforme pase los años traerá mayor renta para la empresa y para los productores directos.

Es importante mencionar, que como cualquier producto entrará en su cura de ciclo de vida, y en la etapa de madurez se deberá realizar mayor inversión y volver a analizar el producto para generar más rentabilidad y que no llegue a la etapa de declive.

Ahora, luego de realizar la viabilidad financiera, es importante detallar el Kick Off y el plan de comunicación.

Kick Off Inicial

Objetivo

Desarrollar al menos dos productos de comercio responsable de manera semestral para los dos primeros años.

Descripción del proyecto

Diseño de una metodología adecuada para el desarrollo de nuevos productos con concepto de comercio responsable.

Implementación de un modelo de comercio justo desde el proveedor hasta el producto final y listo para comercializar.

Implementación de un modelo de comercio justo desde el producto, pasando por el consumidor y llegando hasta el destino final del producto luego de haber sido utilizado o consumido.

Sponsor y Responsable

- Comide de I+D (responsable)
- Hortrade (Sponsor)

Equipo de Trabajo

- Comité de I+D
- Gerente General de Hortrade
- Gerente de Operaciones EcoMarket
- Gerente Administrativo Financiero EcoMarket
- Gerente de Comercialización EcoMarket

Ámbito/Target

- Proveedores
- Consumidores finales
- Consumidores corporativos

Situación Actual

El proyecto EcoMarket se encuentra en etapa embrionaria por lo cual deberá implementar un sistema de desarrollo de productos de comercio justo desde el inicio.

Establecer políticas corporativas que permitan desarrollar un concepto de comercio justo a lo largo de la cadena de valor.

Elaborar campañas comerciales y publicitarias de comercio justo y educación sobre el concepto.

Resultados Esperados

Lograr el desarrollo de productos con comercio justo con una frecuencia acelerada, acorde a la percepción del mercado y que puedan lograr impacto en los clientes.

Desarrollar sistemas que permitan acoplarse fácilmente para todos los actores de la cadena de valor.

Establecer un nuevo parámetro de comercialización en el mercado, acoplable y replicable para el mismo mercado.

Elevar los estándares de comercialización en la zona cercana a Puembo y encaminarlos hacia conceptos de comercio justo y responsabilidad tanto ambiental como social.

Problemática asociada/riesgos

- Lento aprendizaje en el consumidor.
- Desinterés del concepto por parte del mercado objetivo.
- Lograr desarrollo de nuevos productos con la frecuencia requerida y que sean aplicables al mercado.
- Estrategias de precios por parte de la competencia y cercanía con los puntos de comercialización de estos.

Inversión y Presupuesto

Debido a la visión del proyecto EcoMarket, estas labores son parte de la operación diaria de EcoMarket por lo cual el tiempo empleado por el equipo no cuenta como presupuesto del proyecto sino como parte del costo operativo de EcoMarket.

Se deberá destinar un presupuesto para las áreas comerciales y de mercadeo el cual su costo se vea reflejado en las ganancias de cada uno de los productos nuevos desarrollados y que estos terminen representando una inversión.

Indicadores de Control

Cumplimiento del cronograma mensual de desarrollo y análisis de los nuevos productos a comercializarse según al menos dos nuevos productos cada seis meses.

Cumplimiento de hitos en base al sistema de desarrollo de nuevos productos, entre estos se encuentra en análisis de mercado, desarrollo de estrategias, mercadeo, producción, relación con proveedores.

Poner a disposición en el mercado cada seis meses al menos dos productos que se encuentren enmarcados dentro del concepto de comercio justo.

TABLA 7: UNIFICACIÓN

| ¿Cómo? | ¿Para Qué? |
|---------------|-------------------|
|---------------|-------------------|

| | |
|---|---|
| Elaboración de un sistema para desarrollo de nuevos productos | Elaborar un cronograma estable con indicadores de control. |
| Análisis de mercado programado | Prever y pronosticar el ingreso de los nuevos productos al mercado. |
| Desarrollo de estrategias comerciales | Llegar al mercado con claridad de como introducir cada producto. |
| Programa y acuerdo con proveedores | Planificación de siembras y producciones. |
| Comunicación Interna | Alineación y visión por parte de todo el equipo. |
| Introducción | Convertir cada producto en una realidad frente al mercado. |
| Seguimiento | Desarrollo del producto en la comercialización aplicada al tiempo. |

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 8: PROPUESTA

| Motivos | Sub-motivos | Descripción |
|--------------------------------|---------------------------------|--|
| Mejora de Productos | Exclusividad comercial | Desarrollar un nuevo evento de comercialización para el consumidor. |
| Mejora de visión y visibilidad | Incrementar seguidores y fieles | Enamorar al consumidor con productos atractivos, innovadores y responsables. |

| Motivos | Sub-motivos | Descripción |
|----------------------------------|--|---|
| Mejora de Productos | Mejorar la gastronomía típica | Ofrecer productos para una nueva cultura alimentaria |
| Mudanza y Migración | Nuevos clientes | Incrementar la cartera de consumidores. |
| Sostenibilidad y Sustentabilidad | Mejora corporativa constante | Sostener un proyecto atractivo en el tiempo. |
| Mejora Agrícola Nacional | Reformular el sistema tradicional de comercialización agrícola | Alejarse de un sistema antiguo y nocivo para la producción agropecuaria nacional. |
| Mejora Agrícola Nacional | Incremento de productividad | Dar factibilidad a proveedores de crecer y ser sostenibles. |
| Incentivo Interno | Mejorar constantemente la capacidad estratégica | Desarrollo obligatorio de productos para la diversificación del departamento I+D. |
| Atractivo comercial | Mejora empresarial | Crecimiento y expansión del negocio. |

Fuente: Elaboración Propia

Este proyecto tiene como finalidad la implementación de un sistema de desarrollo de productos con una temporalidad bien marcada. Cada proyecto tiene una duración de seis meses para lograr desarrollo e implementación y penetración al mercado. El desarrollo de productos deberá ser aplicado según el ciclo de producción de los nuevos productos ya que cuentan con tiempos completamente diferentes para lo

cual será necesario desarrollar el sistema de desarrollo de nuevos productos ya que la mayor parte del tiempo deberá contemplarse en el ciclo productivo. El desarrollo de la comercialización, mercadeo y publicidad es uno de los factores más importantes para lograr éxito en los proyectos.

Estrategia De Comunicación

Como lo hemos mencionado en ocasiones anteriores, EcoMarket cuenta con un departamento de Marketing y Ventas debidamente liderado por el Gerente Comercial. Parte de las responsabilidades de dicha área son llevar a cabo un plan de comunicación óptimo para generar interés en los productos y servicios ofrecidos a los nichos de mercado objetivo.

Fases Del Plan De Comunicación

Planificación. Su objetivo es identificar las necesidades de los prospectos y para ello describimos algunas de las actividades que se encuentran estipuladas dentro del procedimiento del plan de comunicación.

Se establece material PoP (Flyers, Trípticos, Logos, Fondos de Pantalla, Rollups, etc.), presentaciones empresariales para visitas físicas y virtuales, muestras de los nuevos productos, se programan visitas al centro de distribución y generar una experiencia única a los clientes.

Se realizará un análisis de mercado previo con el fin de determinar los mercados objetivo. Dentro de esta información se estudiarán las características de cada prospecto

como industria en la que opera, trayectoria en el mercado, referencias comerciales, principales accionistas y administradores, cumplimiento ante entidades regulatorias y demás información que sea útil para determinar un plan comercial, de riesgo y crédito.

Se establecen varios canales de comunicación tales como: Redes Sociales a través de campañas digitales (LinkedIn, Instagram entre otros), Correos Electrónicos, Blogs, Página Web con chatboot, Telefonía, Visitas in situ, Evento de Lanzamiento. Dentro de cada uno de estos canales también se establece la temporalidad en seguimiento para una correcta ejecución.

El primer frente de comunicación hacia prospectos y clientes sin duda serán los ejecutivos comerciales. Profesionales especializados y con experiencia quienes se encargarán de generar nuevos contratos comerciales.

Toda información adquirida será almacenada en los servidores de la empresa, siempre con la debida autorización para cumplir con las exigencias de la ley de protección de datos que rige en el país.

Se definen indicadores de gestión para identificar estrategias de mejora continua dentro del proceso de comunicación. Si hablamos de la principal herramienta que EcoMarket utilizará para la ejecución de su estrategia de comunicación es el juicio de expertos, debido a que los accionistas, gerentes y personal operativo son personas con larga trayectoria en el mercado agrícola, experiencia en diferentes industrias del mismo sector y con una visión y objetivos en común bien definidos. Las fuentes de

comunicación se obtendrán a través de interesados internos como un patrocinador, externos como medios de prensa, un organigrama bien definido y un comité de I+D involucrado en todo el cronograma de ejecución.

El modelo de comunicación utilizado es interactivo, ya que el objetivo es lograr que el mensaje sea comprendido, que exista una apertura para recibir cualquier consulta o aclaración por parte del receptor.

Gestión. Tomar la información proporcionada por los clientes y analizarla para proponer alternativas adaptadas a dichas necesidades. Conocer si los canales utilizados son los correctos, si el tipo de información utilizada causó interés, si la frecuencia de comunicación fue adecuada, etc. Esto con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias para lograr el mayor impacto en los clientes, con sus respectivos indicadores de medición.

Monitoreo. Conocer si la oferta cumple con las expectativas del prospecto o cliente, para esto se debe tener un correcto control de tiempo y la forma de comunicación. La capacitación constante también es un factor clave y estratégico para la obtención de resultados, detallar un mensaje correcto, que el contenido sea el apropiado, estudiar a la audiencia, utilizar el canal adecuado y tecnología, son factores para tomar en cuenta dentro de la estrategia de comunicación.

Capítulo 10: Propuesta De Cuadro De Mando Del Proyecto De Innovación Definido.

Dentro de este capítulo se presenta un cuadro de mando integral, en el que se definen los responsables del proyecto de innovación en base al objetivo de desarrollo de productos definidos.

Para lo cual en el cronograma del proyecto se han definido responsables por actividad, los equipos de trabajo y los departamentos a los que pertenecen.

ILUSTRACIÓN 4: RESPONSABLES Y KPI PROYECTO

| ID | Modo de tarea | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | Predecesoras | Responsable/Hito | KPI |
|----|---------------|------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|----------------------|
| 1 | PS | Proyecto de Innovación | 182 días | jun 4/12/23 | mar 13/8/24 | | | Desarrollar al menos |
| 2 | PS | ACTIVIDADES DE | 182 días | jun 4/12/23 | mar 13/8/24 | | COMITE DE I&D | Diagrama Burn Down |
| 3 | PS | INICIO | 1 día | jun 4/12/23 | jun 4/12/23 | | AREA DE OPERACIONES | |
| 4 | PS | CLICK OFFICIAL | 1 día | jun 4/12/23 | jun 4/12/23 | | AREA DE DIRECCIÓN (G) | Diagrama Burn Down |
| 5 | PS | PLANIFICACION | 15 días | mar 5/12/23 | jun 25/12/23 | 4 | AREA DE OPERACIONES | Diagrama Burn Down |
| 6 | PS | EJECUCION | 109 días | mar 5/12/23 | vie 3/5/24 | 4 | AREA DE OPERACIONES | Diagrama Burn Down |
| 7 | PS | SEGUIMIENTO Y | 109 días | mar 5/12/23 | vie 3/5/24 | 4 | AREA DE OPERACIONES | Diagrama Burn Down |
| 8 | PS | CIERRE | 5 días | mar 7/8/24 | mar 13/8/24 | 35 | AREA DE OPERACIONES | Diagrama Burn Down |
| 9 | PS | ANALISIS DE | 22 días | mar 5/12/23 | mié 3/1/24 | | AREA COMERCIAL Y | Presupuesto |
| 10 | PS | ANALISIS DE | 5 días | mar 5/12/23 | jun 11/12/23 | 4 | CONSULTORA/AREA | Presupuesto |
| 11 | PS | DEFINICION DE | 7 días | mar 12/12/23 | mié 20/12/23 | 10 | CONSULTORA/Asesores | Presupuesto |
| 12 | PS | REGULACIONES DE | 7 días | jue 21/1/23 | vie 29/1/23 | 11 | CONSULTORA/Asesores | Presupuesto |
| 13 | PS | INFORME DE | 2 días | jun 1/1/24 | mar 2/1/24 | 12 | CONSULTORA/AREA | Presupuesto |
| 14 | PS | APROBACION DE | 1 día | mié 3/1/24 | mié 3/1/24 | 13 | AREA DE DIRECCIÓN (G) | Presupuesto |
| 15 | PS | INVESTIGACION DE | 60 días | jue 4/1/24 | mié 27/3/24 | 9 | COMITE DE I&D | |
| 16 | PS | DEFINICION DE | 15 días | jue 4/1/24 | mié 24/1/24 | 14 | AREA DE DIRECCIÓN (G) | # ideas aprobadas |
| 17 | PS | DEFINICION DE | 10 días | jue 25/1/24 | mié 7/2/24 | 16 | AREA DE OPERACIONES | % ideas aprobadas |
| 18 | PS | CALIFICACION DE | 15 días | jue 8/2/24 | mié 28/2/24 | 17 | AREA DE OPERACIONES | Innovación abierta. |
| 19 | PS | CAPACITACION DE | 20 días | jue 29/2/24 | mié 27/3/24 | 18 | | Reconocimiento de |
| 20 | PS | DEFINICION MODELO | 29 días | jue 28/3/24 | mar 7/5/24 | 15 | GERENCIA GENERAL. | |
| 21 | PS | ANALISIS DE | 7 días | jue 28/3/24 | vie 5/4/24 | 19 | AREA ADMINISTRATIVA | Presupuesto |
| 22 | PS | ANALISIS DE | 7 días | jun 8/4/24 | mar 16/4/24 | 21 | AREA ADMINISTRATIVA | Presupuesto |
| 23 | PS | FIRMA DE | 15 días | mié 17/4/24 | mar 7/5/24 | 22 | AREA DE OPERACIONES | Innovación abierta. |
| 24 | PS | PLAN PILOTO | 58 días | mié 8/5/24 | vie 26/7/24 | 20 | AREA DE I&D | |
| 25 | PS | MVP 1 | 15 días | mié 8/5/24 | mar 28/5/24 | | AREA DE OPERACIONES | Time to market medic |
| 26 | PS | FRIENDS AND | 21 días | mié 8/5/24 | mié 5/6/24 | 23 | AREA COMERCIAL Y | Time to market |
| 27 | PS | EVALUACIÓN | 7 días | jue 6/6/24 | vie 14/6/24 | 26 | AREA COMERCIAL Y MA | % proyectos que pasa |
| 28 | PS | MVP 2 | 15 días | mié 29/5/24 | mar 18/6/24 | 25 | AREA DE OPERACIONES | Time to market medic |
| 29 | PS | FRIENDS AND | 21 días | mié 19/6/24 | mié 17/7/24 | 28 | AREA COMERCIAL Y | Time to market |
| 30 | PS | EVALUACIÓN | 7 días | jue 18/7/24 | vie 26/7/24 | 29 | AREA COMERCIAL Y MA | % proyectos que pasa |
| 31 | PS | ESTRATEGIA DE | 7 días | jun 29/7/24 | mar 6/8/24 | 24 | AREA COMERCIAL Y | Cuota de mercado,% |
| 32 | PS | DEFINICION DE | 2 días | jun 29/7/24 | mar 30/7/24 | 27 | AREA COMERCIAL Y | Cuota de mercado,% |
| 33 | PS | DEFINICION DE | 2 días | mié 31/7/24 | jue 1/8/24 | 32 | AREA COMERCIAL Y | Cuota de mercado,% |
| 34 | PS | DEFINICION DE | 2 días | vie 2/8/24 | jun 5/8/24 | 33 | AREA COMERCIAL Y | Cuota de mercado,% |
| 35 | PS | EVENTO DE | 1 día | mar 6/8/24 | mar 6/8/24 | 34 | AREA COMERCIAL Y | Cuota de mercado,% |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan a todos los responsables definidos para el proyecto

TABLA 9: RESPONSABLES DEFINIDOS PROYECTO

| Nombre del recurso | Tipo |
|---|-------------|
| Consultora | Trabajo |
| Área De Proyectos | Trabajo |
| Área De I&D | Trabajo |
| Gerencia General, Área Comercial Y Marketing, Área De Operaciones, Área Administrativa Financiera | Trabajo |
| Área Comercial Y Marketing | Trabajo |
| Área De I&D (G. General) | Trabajo |
| Área De I&D (G. Operaciones) | Trabajo |
| Asesores Legales | Trabajo |
| Área De Dirección (G. General) | Trabajo |
| Área De Operaciones (G. Operaciones) | Trabajo |
| Comité De I&D | Trabajo |
| Área Administrativa Financiera (G. Administrativo Financiero) | Trabajo |
| Área Comercial Y Marketing (G. Comercial Y Marketing) | Trabajo |

Fuente: Elaboración Propia

Además, se definen indicadores por cada una de las actividades del cronograma de proyecto y en base a las diferentes fases.

TABLA 10: INDICADORES DEL PROYECTO

| Indicadores | Fase |
|--|------------------------------------|
| Indicador General del proyecto | |
| Desarrollar al menos dos productos de comercio responsable de manera semestral | Todo el proyecto |
| Indicadores Por Fases | |
| Diagrama Burn Down | Actividades de Gestión de Proyecto |
| Presupuesto dedicado, número de personas dedicadas | Fase Creativa |
| # ideas aprobadas | Fase Creativa |
| Innovación abierta, dimensión del ecosistema | Fase Creativa |
| Reconocimiento de mercado | Fase Creativa |
| Time to market medio, Coste del MVP | Fase de Concreción |
| % proyectos que pasan a la fase del despliegue | Fase de Concreción |
| Cuota de mercado, % ingresos de nuevos productos | Fase de Despliegue |

Fuente: Elaboración Propia

De los indicadores anteriormente presentados, se consideran los de la fase de despliegue para un control y toma de medidas correctoras en la implementación del proyecto.

TABLA 11: FASE DE DESPLIEGUE PARA CONTROL

| Indicador | Periodo de Medición | Objetivo Año 1 | Objetivo Año 2 | Objetivo Año 3 | Objetivo Año 4 | Objetivo Año 5 |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cuota de Mercado | Trimestral | 7% adicional | 10% adicional | 10% adicional | 10% adicional | 15% adicional |
| % ingresos de nuevos productos | Mensual | 10% | 15% | 25% | 25% | 25% |

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones Y Aplicaciones

Se ha logrado definir un nuevo modelo de comercialización, el cual permite modificar el sistema tradicional de compra y venta de los productos provenientes del sector agro productivo. La redistribución de riquezas permitirá al sector el desarrollo y la expansión de este y logrará que la operatividad de EcoMarket sea un modelo de negocio autosustentable y sostenible en el tiempo.

EcoMarket es un proyecto que ha logrado identificar cual debe ser la operación completa para que se pueda poner a disposición del mercado, el mejor centro de comercialización de productos alimenticios con una alta diferenciación debido a sus productos, que cuenten con un modelo conocido como “productos de alto valor”. Este concepto está orientado hacia la producción agroecológica y circular de productos altamente especializados y que puedan ser disponibles en precios menores a los que se encuentra en el mercado, incluyendo a los productos tradicionales.

El Holding empresarial respaldará la creación de este proyecto y apoyará la operación de este, de tal manera que, según lo presentado a lo largo de este proyecto, podemos ver que existe un nuevo modelo de negocio. El cual puede ser altamente cotizado en el mercado y el cual tiene un impacto futuro, relacionado directamente con la modificación al sistema tradicional de comercialización para productos provenientes del agro.

Se ha presentado el proyecto al grupo, habiendo recibido comentarios positivos, este proyecto presenta viabilidad financiera y proyección futura con expansión a nivel nacional. Se espera que EcoMarket S.A.S, sea un nuevo futuro para el sector y que este pueda incrementar la especialización del modelo de comercialización logrando el comercio justo y la redistribución de riquezas.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2022). *Informe de resultados Cuentas Nacionales Trimestrales*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Indice de Confianza del Consumidor N° 156*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- BDO Ecuador. (20 de Febrero de 2023). *BDO Ecuador*. Obtenido de [https://www.bdo.ec/es-ec/noticias/2023/normas-para-aplicacion-del-regimen-simplificado-para-emprendedores-y-negocios-populares-\(rimpe\)](https://www.bdo.ec/es-ec/noticias/2023/normas-para-aplicacion-del-regimen-simplificado-para-emprendedores-y-negocios-populares-(rimpe))
- Caloryfrio. (09 de Noviembre de 2018). *Caloryfrio.com*. Obtenido de <https://www.caloryfrio.com/refrigeracion-frio/impacto-refrigerantes-en-medio-ambiente.html>
- Climate Trade. (13 de Octubre de 2023). *Climate Trade.com*. Obtenido de <https://climatetrade.com/es/los-beneficios-del-canamo-industrial-en-la-agricultura-de-carbono/>
- Diario La Hora. (10 de Abril de 2023). *Diario La Hora Ecuador*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/inversion-privada-baja-incertidumbre-politica-inseguridad-economia-ecuador/>
- DW. (19 de Mayo de 2023). *DW*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/la-muerte-cruzada-un-suicidio-institucional-en-ecuador/a-65678922>
- Forbes. (10 de Febrero de 2022). *Forbes EC*. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/negocios/20-iniciativas-cluster-buscan-reactivacion-sectores-productivos-n12626>
- Guerras L., y Navas J.(2015). *La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*.
- INEC. (2023). *Boletín Técnico N° 08-2023-IPC*. Quito: INEC.
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Agricultura y Ganaderia . (2020). *Acuerdo Minsiterial N° 109*. Quito: Registro Oficial.
- Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica. (14 de 02 de 2023). *Ministerio de Ambiente Agua y Transición Ecológica*. Obtenido de

<https://www.gob.ec/maae/tramites/emision-licencia-ambiental-proyectos-obras-actividades-considerados-mediano-alto-impacto-riesgo-ambiental-caracter-obligatorio>

Ministerio de Produccion Comercio Exterio, Inversiones y Pesca. (15 de Diciembre de 2022). *MPCEIP*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/negociaciones-del-acuerdo-comercial-entre-ecuador-y-china-entran-en-la-ultima-etapa/>

Naciones Unidas. (2014). *Política fiscal en favor del medio ambiente en el Ecuador*. Santiago de Chile: Naciones Unidas .

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta (GBS).

Quito Como Vamos. (Diciembre de 2020). *Quito Como Vamos*. Obtenido de https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2020/12/INFORME-DE-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-COMO-VAMOS_compressed-3.pdf

Quito Como Vamos. (2022). *Informe de Calidad de Vida 2022*. Obtenido de https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf

Quito como vamos ORG. (s.f.). *Quito Como Vamos*. Obtenido de <https://quitocomovamos.org/explora-los-datos/#1614703599023-6b5c6eb1-e2f3>

Statista. (6 de Agosto de 2023). *Statista*. Obtenido de [https://es.statista.com/estadisticas/1405158/los-peores-problemas-de-ecuador-segun-la-opinion-publica/#:~:text=La%20delincuencia%20constitu%C3%ADa%20el%20principal,deseempleo%20\(11%2C3%25\)](https://es.statista.com/estadisticas/1405158/los-peores-problemas-de-ecuador-segun-la-opinion-publica/#:~:text=La%20delincuencia%20constitu%C3%ADa%20el%20principal,deseempleo%20(11%2C3%25)).

Studocu. (s. f.). *T4 CIE - Apuntes 4 - Competitividad e Innovación en la empresa - URJC - Studocu*. Obtenido de

<https://www.studocu.com/es/document/universidad-rey-juan-carlos/competitividad%20e-innovacion-en-la-empresa/t4-cie-apuntes-4/18904176>