

Maestría en
Administración de Empresas

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

AUTORES:

Ana Beatriz Andrade Mendoza
David Alejandro Guerra Castro
Darwin Rodolfo Jinde Tipan
Fredy Patricio Vega Perez
Sohara Vanessa Ramírez Estupiñán

TUTORES:

Docente titulación
Rafel Martín Velásquez
Arancha Burgos
Francisco Javier Traba

**Acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica.
Quito, agosto 2024**

Certificación de autoría

Nosotros, Ana Beatriz Andrade Mendoza, David Alejandro Guerra Castro, Darwin Rodolfo Jinde Tipán, Fredy Patricio Vega Perez y Sohara Vanessa Ramírez Estupiñán, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firmado electrónicamente por:
ANA BEATRIZ ANDRADE
MENDOZA

Firma del graduando
Ana Beatriz Andrade Mendoza



Firmado electrónicamente por:
DARWIN RODOLFO
JINDE TIPAN

Firma del graduando
Darwin Rodolfo Jinde Tipán



Firmado electrónicamente por:
SOHARA VANESSA
RAMIREZ ESTUPINAN

Firma del graduando
Sohara Vanessa Ramírez Estupiñán



Firmado electrónicamente por:
DAVID ALEJANDRO
GUERRA CASTRO

Firma del graduando
David Alejandro Guerra Castro

FREDY
PATRICIO
VEGA PEREZ

Digitally signed by
FREDY PATRICIO
VEGA PEREZ
Date: 2024.09.21
19:33:48 -0500

Firma del graduando
Fredy Patricio Vega Perez

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Ana Beatriz Andrade Mendoza, David Alejandro Guerra Castro, Darwin Rodolfo Jinde Tipán, Fredy Patricio Vega Perez y Sohara Vanessa Ramírez Estupiñán, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2024



Firmado electrónicamente por:
ANA BEATRIZ ANDRADE
MENDOZA

Firma del graduando
Ana Beatriz Andrade Mendoza



Firmado electrónicamente por:
DAVID ALEJANDRO
GUERRA CASTRO

Firma del graduando
David Alejandro Guerra Castro



Firmado electrónicamente por:
DARWIN RODOLFO
JINDE TIPAN

Firma del graduando
Darwin Rodolfo Jinde Tipán

FREDY
PATRICIO
VEGA PEREZ
Digitally signed by
FREDY PATRICIO
VEGA PEREZ
Date: 2024.09.21
19:36:19 -0500

Firma del graduando
Fredy Patricio Vega Perez



Firmado electrónicamente por:
SOHARA VANESSA
RAMIREZ ESTUPINAN

Firma del graduando
Sohara Vanessa Ramírez Estupiñán

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

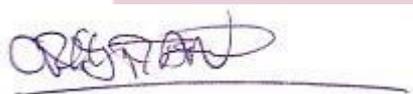
Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA Javier Mencía Director de EIG y Cristian Melo Coordinador UIDE**, declaramos que los graduandos: Ana Beatriz Andrade Mendoza, David Alejandro Guerra Castro, Darwin Rodolfo Jinde Tipán, Fredy Patricio Vega Perez y Sohara Vanessa Ramírez Estupiñán son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

**Javier
Mencia
Gutierrez**

Digitally signed by: Javier
Mencia Gutierrez
DN: CN = Javier Mencia
Gutierrez email =
jmencia@esgerencia.com
C = ES O = EIG
Date: 2024.10.09 21:08:
48 +02'00'

 DBA Javier Mencía
 Director/a de la
 Maestría en Administración de
 Empresas



 Cristian Melo PhD
 Coordinador/a de la
 Maestría en Administración de Empresas

DEDICATORIA

A mi familia por ser mi pilar fundamental para mi crecimiento profesional y su apoyo incondicional en este arduo caminar. **ABAM**

A mi esposa e hijos quienes son mi pilar y mi fortaleza en mi vida. Gracias por su apoyo incondicional. **DAGC**

A mis 4 padres por haberme brindado la vida y la enseñanza que con esfuerzo, trabajo y dedicación todo es posible en la vida. **DRJT**

A mi esposa Jhenny Montilla y a mi hijo Andrés Felipe por el apoyo incondicional, por creer en mi y por ser mi mayor fortaleza. **FPVP**

Le dedico a Dios, el que me acompaña el que me ayuda siempre y me da fuerzas para continuar instruyéndome de conocimientos día a día. A mi hijo Francisco a esa personita que más amo, el motor de mi vida, mi fuente de inspiración para continuar preparándome y ser su ejemplo para seguir. **SVRE**



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Santísima Virgen del Cisne por sus bendiciones, a mis maestros de EIG y UIDE que compartieron sus conocimientos, a mis compañeros de estudio por ser un apoyo incondicional. **ABAM**

Agradezco a mi familia y equipo de estudio por su apoyo absoluto durante este proceso. **DAGC.**

Agradezco a Dios por la oportunidad de continuar estudiando y a mis compañeros de estudio que fueron un apoyo incondicional para este proceso. **DRJT**

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza, a mi familia por ser un pilar inquebrantable y a mi equipo de trabajo por su apoyo incondicional. **FPVP**

Agradezco a mi Dios por guiarme siempre en mis caminos y por permitir concluir con mi objetivo. A mis familiares, amigos cercanos por darme ese empuje, y ser contantes con su apoyo y motivación para lograr este meta. A la universidad y a los docentes que hicieron parte de este proceso integral de formación. **SVRE**

RESUMEN

NATUR AGRO EC plantea procesar y exportar chochos a Norteamérica, este producto se cultiva en la región sierra del Ecuador, la empresa cuenta con el centro de acopio y procesamiento en la provincia de Chimborazo que es la de mayor producción de este grano el cual contiene el 51% de proteína, rico en ácido linoleico, calcio, fósforo y minerales que trabajan de manera sinérgica para el mantenimiento del sistema óseo y actividad del músculo cardíaco, producción de energía, que más allá de constituir un aporte energético posee propiedades que lo hacen único e irremplazable.

En la planta de procesamiento los procesos que se ejecutan están sujetos a un estricto sistema de control sanitario y de calidad, se cuenta con el personal calificado y capacitado en los diferentes procesos. El producto es empacado y almacenado en cuartos fríos para el congelamiento y finalmente transportado hacia el aeropuerto de carga de Latacunga, para exportación vía aérea y distribución por medio de un bróker en Norteamérica.

Para asegurar la calidad de la materia prima se ha creado convenios con las diferentes comunidades del sector, consiguiendo que nuestro producto sea 100% orgánico y guarde un sabor natural manteniendo la esencia de nuestra región.

Palabras Claves:

CHOCHO / ORGANICO / PROCESAMIENTO / EXPORTACIÓN / BRÓKER

ABSTRACT

NATUR AGRO EC plans to process and export chochos to North America. This product is grown in the mountain region of Ecuador. The company has a collection and processing center in the province of Chimborazo, which is the province with the highest production of this grain, which contains the 51% protein, rich in linoleic acid, calcium, phosphorus and minerals that work synergistically to maintain the skeletal system and activity of the cardiac muscle, energy production, which beyond constituting an energy contribution has properties that make it unique and irreplaceable.

In the processing plant, the processes carried out are subject to a strict health and quality control system; there are qualified and trained personnel in the different processes. The product is packaged and stored in cold rooms for freezing and finally transported to the Latacunga cargo airport, for export by air and distribution through a broker in North America.

To ensure the quality of the raw material, agreements have been created with the different communities in the sector, ensuring that our product is 100% organic and maintains a natural flavor while maintaining the essence of our region.

Keywords:

CHOCHO / ORGANIC / PROCESSING / EXPORT / BROKER

Índice

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
Índice de Tablas	18
Índice de Figuras	21
Capítulo 1: Introducción.....	23
1.1 Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio.....	23
1.1.1 Definición del Proyecto	23
1.1.2 Naturaleza o Tipo de Proyecto.....	23
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 Objetivo General.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	24
1.3 Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.....	24
1.4 Perfil de la Organización	25
1.4.1 Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras.....	25
1.4.2 Ubicación de la Sede.....	27

1.4.4 Propiedad y Forma Jurídica	27
1.4.5 Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio	28
1.4.6 Tamaño de la Organización.....	28
1.4.7 Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores	28
1.4.8 Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto	29
1.4.9 Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa	29
1.4.10 Modelo de Negocio.....	30
1.4.11 Otros Datos de Interés	30
Capítulo 2. Plan de Negocio.....	31
2.1 Resumen Ejecutivo del Plan De Negocio.....	31
2.2 Misión.....	36
2.3 Visión	36
2.4 Proyección de Costos y Ventas	36
2.5 Proyección de Ingresos y Egresos	39
2.6 Análisis del Entorno	40
2.6.1 Análisis Pestel	40
2.7 Análisis del Sector y Análisis de Porter.....	45
2.7.1 Análisis del Sector	45

2.7.2	Análisis Mediante 5 Fuerzas Propuestas por Michael Porter.....	47
2.8	Análisis de la Demanda.....	52
2.8.1	Segmentación de Clientes.....	52
2.9	Comportamiento del Consumidor.....	56
2.10	Análisis Interno.....	57
2.10.1	Recursos Tangibles.....	57
2.10.2	Recursos Intangibles.....	58
2.11	Planteamiento Estratégico.....	60
2.11.1	Análisis DAFO (Debilidades – Amenazas - Fortalezas – Oportunidades)	61
2.11.2	Análisis CAME (Corregir – Afrontar - Mejorar – Explotar).....	62
2.12	Estrategias del Plan de Negocio.....	63
2.12.1	Estrategia Corporativa.....	63
2.12.2	Estrategia de Negocios o Competitiva.....	64
2.12.3	Estrategia Funcional.....	64
2.13	Estrategia Competitiva y Propuesta de Valor/ Modelo Canvas.....	66
2.13.1	Propuesta de Valor.....	66
2.13.2	Segmentación del Mercado.....	67
2.13.3	Relaciones con el Cliente.....	68

2.13.4 Canales de Distribución	69
2.13.5 Recursos Clave	69
2.13.6 Actividades Clave	72
2.13.7 Asociaciones Clave	73
2.13.8 Estructura de Costes.....	73
2.13.9 Fuentes de Ingresos.....	77
2.14 Identidad Corporativa: Visión, Misión y Valores.....	79
2.14.1 Misión.....	79
2.14.2 Visión.....	79
2.15 Valores	80
.....	80
2.16 La Posición Competitiva.....	81
2.17 Crear y Capturar Valor.....	81
Capítulo 3. Plan de Marketing.....	84
3.1 Objetivos.....	84
3.1.1 Objetivos Cuantitativos.....	84
3.1.2 Objetivos Cualitativos.....	84
3.2 Estrategias y Tácticas	85

3.2.1 Estrategia de Diferenciación	85
3.2.2 Tácticas	86
3.3 Sistema de Información y Control KPI	88
3.4 Plan de Contingencia	89
3.4.1 Modificación del Producto y/o Servicio Ofertado	90
3.4.2 Modificación del Segmento de Mercado Potencial	90
3.4.3 Venta Parcial de la Compañía a una Empresa del Sector más Potente	91
3.4.4 Venta o Explotación de la Tecnología y su Patente	91
3.4.5 Liquidación del Proyecto en su Conjunto	91
3.5 Plan Comercial	92
3.5.1 Objetivos SMART	92
3.5.2 Análisis de la Competencia.....	93
3.5.3 Rangos de Precios de Altramuz Green	94
3.5.4 Tácticas	97
3.5.5 Canales de Distribución	98
3.6 Organización del Departamento Comercial	100
3.6.1 Gerente General	101
3.6.2 Asistente de Contabilidad.....	102

3.6.3 Ingeniero de Control de Calidad	103
3.6.4 Operarios.....	104
3.6.5 Técnico de Almacén/logística.....	105
3.6.6 Supervisor de Exportaciones.....	106
3.7 Herramientas y Sistemas	107
3.8 Métricas	108
3.9 KPIS	110
3.10 Costumer Service.....	112
3.10.1 Objetivos	112
3.10.2 Estrategia de Customer Service	113
3.10.2.1 Estrategia Ominicanal	113
3.10.3 Canales de Comunicación.....	115
3.10.4 KPIs	116
3.10.5 Flujograma	120
Capítulo 4. Plan Financiero.....	121
4.1 Diseño Organizacional.....	121
4.2 Organigrama	121
4.3 Relación de Cargos.....	123

4.4 Ficha Técnica.....	125
4.5 Presupuesto de Contrataciones	131
4.6 Hipótesis de Trabajo	133
4.7 Ingresos.....	134
4.8 Proyección de Coste de Ventas	136
.....	137
4.9 Proyección de Coste de Fabricación.....	138
4.10 Opex	140
4.11 Capex	143
4.12 Cuenta de Explotación de Resultados.....	146
4.13 Punto de Equilibrio.....	148
4.13 Fondo de Maniobra.....	149
4.14 Balance	150
4.14.1 Activos	150
4.14.2 Pasivos	151
4.14.3 Patrimonio.....	151
4.15 Estado Cash-Flow.....	152
4.16 Rentabilidad del Proyecto.....	154

4.16.1 TIR	154
4.16.2 VAN	154
4.16.3 PR	154
Capítulo 5	156
Conclusiones y Aplicaciones	156
5.1 Conclusiones Generales	156
5.2 Conclusiones Específicas	156
5.2.2 Contribución a la Gestión Empresarial	157
5.2.3 Contribución a Nivel Académico	157
5.2.4 Contribución a Nivel Personal	157
5.3 Limitaciones a la Investigación	158
Referencias	159

Índice de Tablas

Tabla 1 Costo de producción del chocho (año 1).....	37
Tabla 2 Costes de fabricación directos.....	37
Tabla 3 Costes indirectos de explotación.....	38
Tabla 4 Proyección de ingresos y egresos.....	39
Tabla 5 Exportaciones no petroleras: tradicionales y no tradicionales (en millones).....	46
Tabla 6 Principales destinos de los emigrantes ecuatorianos, 2020.....	53
Tabla 7 Población inmigrante ecuatoriana en Estados Unidos, por estado.....	55
Tabla 8 Principales destinos de los emigrantes ecuatorianos, 2020.....	63
Tabla 9 Costo de producción del chocho (año 1).....	74
Tabla 10 Costes de fabricación directos.....	74
Tabla 11 Costes indirectos de explotación.....	75
Tabla 12 Proyección de ingresos y egresos.....	76
Tabla 13 Precios de la competencia (por tonelada).....	82
Tabla 14 KPIs.....	89
Tabla 15 Costo de producción del chocho (año 1).....	94
Tabla 16 Costes de fabricación directos.....	94
Tabla 17 Costes indirectos de explotación.....	95
Tabla 18 Precios de la competencia (por tonelada).....	96

Tabla 19 KPIS	111
Tabla 20 Relación de cargos.....	123
Tabla 21 Ficha técnica.....	125
Tabla 22 Proyección de gastos de personal (en \$).....	131
Tabla 23 Cálculo de sueldos y salarios (en \$)	132
Tabla 24 Sueldos y salarios	132
Tabla 25 Magnitudes macroeconómicas básicas	134
Tabla 26 Ingresos netos del producto/servicio: chocho orgánico (tonelada) -en \$....	135
Tabla 27 Resumen de ingresos netos por producto/servicio	135
Tabla 28 Costo de producción del chocho (año 1)	136
Tabla 29 Costes de ventas del producto/servicio: alcaloide herbicida (tambores de 55 galones)	137
Tabla 30 Costes de ventas del producto/servicio: chocho orgánico(tonelada)	137
Tabla 31 Resumen de coste de ventas por producto/servicio	138
Tabla 32 Costes de fabricación directos	139
Tabla 33 Costes de producción.....	139
Tabla 34 Costes indirectos de explotación	141
Tabla 35 Gastos de personal, promoción, publicidad.....	142
Tabla 36 Resumen de costes de explotación	143
Tabla 37 Gasto de administración e imprevistos- en euros	143
Tabla 38 Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX).....	144

Tabla 39 Cálculo de amortizaciones del plan de inversiones materiales e inmateriales	145
Tabla 40 Proyección de ingresos y egresos	147
Tabla 41 Beneficios e impuestos	148
Tabla 42 Estimación de activos corrientes (en \$).....	150
Tabla 43 Balance de situación proyectado (en \$).....	152
Tabla 44 Estado de cash flow proyectado (en \$).....	153
Tabla 45 Cálculo de la rentabilidad del proyecto (en \$).....	155

Índice de Figuras

Figura 1 Valores de la empresa Natur Agro EC	26
Figura 2 Logo del producto Altramuz Green	27
Figura 3 Organigrama de la empresa Natur Agro EC	28
Figura 4 Certificaciones de calidad con las que contara la empresa	30
Figura 5 Evolución del PIB y PIB per cápita del Ecuador.....	41
Figura 6 Riesgo país Sudamérica	42
Figura 7 Principales países destino de exportaciones (en millones de USD del FOB 2023.I).....	47
Figura 8 Logo de la empresa Allpa Viva.....	50
Figura 9 Logo de la empresa Lupwi.....	51
Figura 10 Logo de la empresa Grandes Foods	51
Figura 11 Logo de la empresa la Verde	52
Figura 12 Logo de la propuesta.....	59
Figura 13 Análisis DAFO de Natur Agro EC.....	61
Figura 14 Análisis CAME.....	62
Figura 15 Certificaciones de calidad con las que contara la empresa	65
Figura 16 Organigrama de la empresa Natur Agro EC	71
Figura 17 Costo anual de producción (en \$/año)	77
Figura 18 Modelo Canvas	78

Figura 19 Valores de la empresa Natur Agro EC	80
Figura 20 Certificaciones de calidad con las que contara la empresa.....	87
Figura 21 Organigrama de la empresa Natur Agro EC.....	100
Figura 22 Flujograma.....	120
Figura 23 Organigrama de la empresa Natur Agro EC.....	122
Figura 24 Punto de equilibrio (en toneladas)	149

)

Capítulo 1: Introducción

1.1 Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

1.1.1 Definición del Proyecto

NATUR AGRO EC es una empresa dedicada al acopio , procesamiento y exportación de nuestro producto estrella Altramuz Green hacia Norteamérica aprovechando el mercado que se ha generado por la alta tasa de migración que existe en la actualidad de la zona de influencia de nuestro proyecto, el chocho es un grano leguminoso con altos valores nutricionales, además que para asegurar la calidad de la materia prima se ha creado convenios participativos con las diferentes comunidades del sector, asegurando la conservación de un sabor natural y que mantenga la esencia de nuestra región andina.

1.1.2 Naturaleza o Tipo de Proyecto

Este es un proyecto ejecutado por una empresa ecuatoriana de capitales privados dedicada a la agroindustria con un enfoque de preservar las costumbres ancestrales, mostrar una gestión eficiente en la cadena de procesamiento, exportación, la conservación del medio ambiente y la salud de las personas asegurando que en toda la cadena productiva y logística se cumpla con las normativas y estándares internacionales.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Exportar chocho orgánico hacia Norteamérica basándose en un análisis técnico – económico para analizar la viabilidad del proyecto.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Asegurar la materia prima mediante convenios con los productores locales.
- Procesar el chocho Altramuz Green cumpliendo los estándares internacionales para la exportación.
- Organizar el proceso logístico para una adecuada exportación.
- Analizar la viabilidad del proyecto para su implementación.

1.3 **Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación**

El proyecto planteado para el acopio, procesamiento y exportación de chocho hacia Norteamérica contribuirá al desarrollo socio económico de la provincia de Chimborazo al asegurar nuevas plazas de trabajo que se emplearan en la producción de la materia prima, procesamiento y transporte interno.

Es importante el desarrollo del proyecto para suplir las necesidades del mercado generado por los emigrantes en Norteamérica que año a año crece exponencialmente todas estas personas mantienen sus hábitos alimenticios, mismos que son difíciles de suplir por la ausencia de productos ecuatorianos en dicho país, razón por la cual planteamos a disposición de este gran mercado un producto que mantiene características organolépticas que son familiares para nuestro público objetivo.

Al producir el chocho orgánico Altramuz Green se contribuye con el objetivo mundial de conservación del medio ambiente a través de la reducción de químicos y pesticidas siendo así un producto beneficioso para la salud del consumidor. De la misma manera, la

utilización de materiales de empaque renovables y amigables con el medio ambiente promueve la sostenibilidad y reduce su huella de carbono generando un incremento en el consumo de este tipo de productos por segmentos apegados al cuidado del ambiente.

1.4 Perfil de la Organización

NATUR AGRO EC es una empresa privada dedicada a la agroindustria misma que fue constituida en el año 2024, con sede en la provincia de Chimborazo en la zona centro del Ecuador donde se encuentra la mayor producción de chocho a nivel nacional

1.4.1 Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras

1.4.1.1 Nombre de la Empresa. NATUR AGRO EC

1.4.1.2 Misión, Visión, Valores. Misión: Ser una empresa dedicada al acopio, procesamiento y comercialización de un producto cien por ciento natural con alto contenido nutritivo para satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado norteamericano, teniendo como base la innovación, la mejora continua, el avance tecnológico.

Visión: Lograr reconocimiento internacional como una de las empresas ecuatorianas líderes en la exportación de chocho, guardando los estándares de calidad, creando plazas de trabajo, contribuyendo al desarrollo económico, político y social del país, constituyéndose así en una entidad rentable en función a las expectativas del mercado en cinco años.

Figura 1

Valores de la empresa Natur Agro EC



Nota.

La tabla muestra los 7 valores de la empresariales de Natur Agro EC

1.4.2 Actividades, Marcas, Productos y Servicios

Actividad: Acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica.

Nuestra marca corporativa se encuentra representado mediante un logo que conjuga tres aspectos indispensables con nuestro producto Altramuz Green:

- El cuidado de la naturaleza.
- Cuidado de la salud al tratarse de un producto orgánico.
- La conservación de la cultura y tradiciones de los pueblos indígenas ecuatorianas.

Figura 2

Logo del producto Altramuz Green



1.4.2 Ubicación de la Sede

NATUR AGRO EC se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo en la zona centro del Ecuador.

1.4.3.1 Ubicación de las Operaciones. Nuestra empresa cuenta con un centro de procesamiento, acopio y distribución en la provincia de Chimborazo.

1.4.4 Propiedad y Forma Jurídica

Natural Agro Ec es una sociedad limitada formada por 5 accionistas con participación equitativa.

1.4.5 Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio

La distribución de nuestro producto es indirecta, la negociación será mediante un bróker, que actuará de intermediario entre el supermercado y empresas consumidoras del producto final.

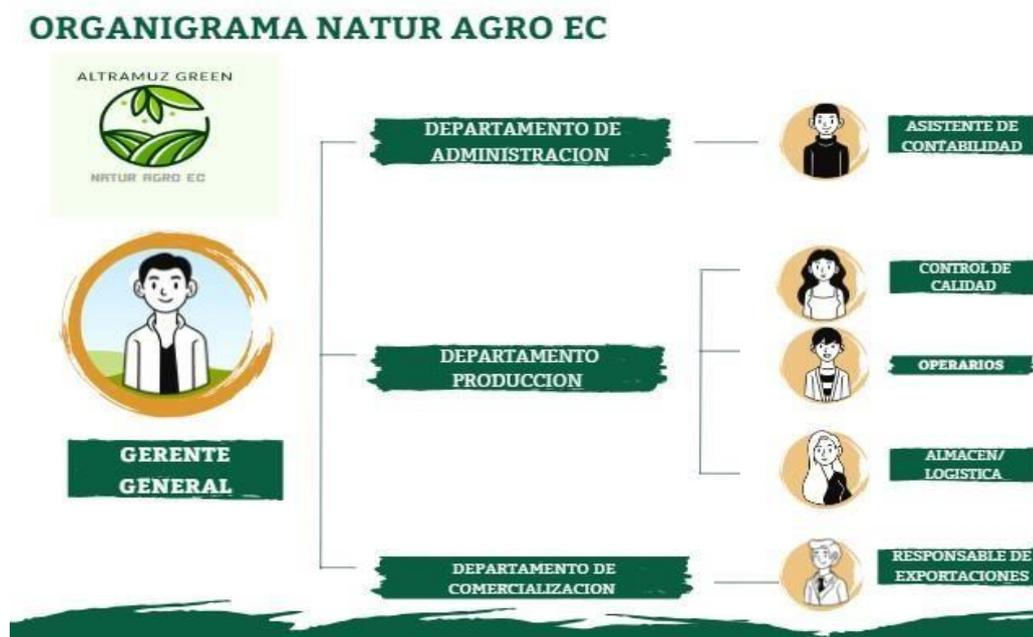
1.4.6 Tamaño de la Organización

Natur Agro Ec es una empresa constituida por 5 socios accionistas y 8 trabajadores para el cumplimiento de sus actividades.

1.4.7 Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores

Figura 3

Organigrama de la empresa Natur Agro EC



1.4.8 Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto

En la planta de procesamiento los procesos que se ejecutan están sujetos a un estricto sistema de control sanitario y de calidad, y para asegurar esto, se cuenta con el personal calificado y capacitado en los diferentes procesos, las etapas que se aplican a los chochos son: cocción y remojo para el desamargado, posterior se procede a la clasificación a través de tamices, se continua con el proceso de esterilización con vapor de agua, el producto es empacado y almacenado en cuartos fríos para el congelamiento y finalmente el producto es transportado hacia el aeropuerto de carga de Latacunga, para exportación vía aérea. Para asegurar la calidad de la materia prima se ha creado convenios con las diferentes comunidades del sector, así como para el aseguramiento de la producción orgánica.

A fin de que nuestro producto mantenga cualidades distintivas que sean importantes para el comprador y lo diferencien de la competencia, se mantienen garantías higiénico sanitarias para su procesamiento, además de un diseño adecuado del envase del producto, el cual prolongue su tiempo de vida y cuente con una presentación y rotulado en concordancia con las normativas vigentes y las exigencias del mercado estadounidense frente a la calidad y etiquetado de los alimentos procesados.

1.4.9 Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

Natur Agro Ec produce 216 toneladas de chocho anuales con un incremento del 5% en cada año obteniendo un margen de utilidad que le permite ser sostenible y auto suficiente en el tiempo.

1.4.10 Modelo de Negocio

Es un modelo de negocio agroindustrial basado en la explotación agrícola del chocho que es cultivado en la región andina del Ecuador y su exportación para ser comercializado en Norteamérica. La producción es orgánica y su cadena logística tiene por objetivo la conservación del medio ambiente y el aprovechamiento eficiente de los recursos.

1.4.10 Grupos de Interés Internos y Externos

Internos: 5 Accionistas fundadores y trabajadores directos e indirectos que realizan el acopio, procesamiento y exportación del producto.

Externos: Comercializadores (Bróker), productores que proveerán la materia prima, proveedores de suministros de embalaje.

1.4.11 Otros Datos de Interés

Todos los procesos productivos se realizarán con el control de calidad mediante un laboratorio mismo que contara con una certificación de calidad que permita garantizar sus análisis.

Figura 4

Certificaciones de calidad con las que contara la Empresa



Capítulo 2. Plan de Negocio

2.1 Resumen Ejecutivo del Plan De Negocio

En nuestra empresa NATUR AGRO EC procesamos y exportamos chochos procedentes de la región sierra del Ecuador en donde los agricultores que es gente indígena trabajan para la obtención de éste (siembran, cosechan, trillan y lo secan), este grano leguminoso por su alto contenido de proteína, aceite y nutrientes lo colocan en un plano nutritivo comparable al de la soya.

Nuestra empresa cuenta con un centro de procesamiento, acopio y distribución en la provincia de Chimborazo que está ubicada en la zona centro del Ecuador y además es la provincia con mayor producción de este grano. En la planta de procesamiento los procesos que se ejecutan están sujetos a un estricto sistema de control sanitario y de calidad, y para asegurar esto, se cuenta con el personal calificado y capacitado en los diferentes procesos, las etapas que se aplican a los chochos son: cocción y remojo para el desamargado que consiste en el cocido por tres horas y lavado durante tres días y tres noches una vez cocinados se realiza un nuevo lavado y a través del uso de mezcladores se retira el alcaloide, (Mismo que se convertirá en un producto secundario a partir del segundo año del proyecto, que será comercializado a los agricultores del chochos utilizando como herbicida), posterior se procede a la clasificación a través de tamices, se continua con el proceso de esterilización con vapor de agua para lo cual se usa recipientes metálicos de acero inoxidable de paredes gruesas llamados autoclave el cual cuenta con un cierre hermético y funciona con alta presión, el producto es empacado y almacenado en cuartos fríos para el congelamiento y

finalmente el producto es transportado hacia el aeropuerto de carga de Latacunga, para exportación vía aérea y cuando el volumen de venta aumenta se analiza el transporte marítimo de ser el caso.

Para asegurar la calidad de la materia prima se ha creado convenios con las diferentes comunidades del sector, así como para el aseguramiento de la producción orgánica; consiguiéndose así: que nuestro producto sea 100% orgánico, guarde un sabor natural, mantenga la esencia de nuestra región andina y todo esto por el proceso que tienen los agricultores en la producción de este grano.

El grano, contiene: en promedio 51% de proteína en base seca, rico en ácido linoleico, es un ácido graso esencial, calcio, fósforo y minerales que trabajan de manera sinérgica para el mantenimiento del sistema óseo y actividad del musculo cardiaco, producción de energía, que más allá de constituir un aporte energético posee propiedades que lo hacen único e irremplazable. Además, este alimento tiene actividad hipoglicemiante es decir reduce la cantidad de azúcares en la sangre, por lo que, es utilizado como coadyuvante en el tratamiento de la diabetes y por su alto poder nutritivo y aporte energético el chocho constituye un alimento que puede ser un snack saludable.

Llegamos a países norteamericanos con nuestro producto en donde el sabor ecuatoriano se siente en su paladar dando así un pedacito de nuestra nutritiva gastronomía ecuatoriana en la mesa de los compatriotas que se radicaron lejos de su patria. De lo antes mencionado, se reconoce nuestro público objetivo muy definido a los migrantes ecuatorianos cuya presencia aproximadamente es de 919 000 ecuatorianos en los Estados Unidos de Norteamérica y a

todas las personas que tengan problemas de salud por carencias de nutrientes que el chocho posee. Por ejemplo: personas obesas o diabéticas para las cuales sería un buen alimento tipo snack y, por otro lado, en donde las entidades gubernamentales promueven el consumo de alimentos saludables en su población. Datos que se han obtenido al realizar un análisis de mercado.

La ventaja competitiva de nuestro producto radica desde el acompañamiento en la producción a nuestros agricultores indígenas para obtener un grano saludable y lleno de un poder energético posterior el proceso de desaguar en donde mantenemos las tradiciones de nuestros antepasados buscando obtener ese sabor y concentración energética que brinda nuestro chocho o también conocido como altramuz o tarwi.

Ofrecemos un producto orgánico que mejora la calidad de sus derivados desde su obtención, elaboración y hasta su consumo. Además, que trae beneficios para la salud humana y colabora con detener significativamente daños al medio ambiente.

A fin de que nuestro producto mantenga cualidades distintivas que sean importantes para el comprador y lo diferencien de la competencia, se mantienen garantías higiénico sanitarias para su procesamiento, además de un diseño adecuado del envase del producto, el cual prolongue su tiempo de vida y cuente con una presentación y rotulado en concordancia con las normativas vigentes y las exigencias del mercado estadounidense frente a la calidad y etiquetado de los alimentos procesados.

La empresa como parte de sus estrategias diferenciadoras mantiene volúmenes sostenidos de producción en relación con los compromisos adquiridos, a fin de lograr una

imagen de seriedad y profesionalismo en sus negociaciones, la cual amplíe sus posibilidades de mantener relaciones más estables y duraderas con los clientes, llegando a conseguir su lealtad.

Nuestros canales de distribución se basan en la exportación de nuestro producto a países norteamericanos en donde se dispone alianzas estratégicas con centros de distribución para supermercados orientados a la comercialización de productos orgánicos y que además se encuentran ubicados en áreas cercanas a nuestro público objetivo.

Los socios fundadores y promotores de este negocio han trabajado arduamente por ver crecer su idea de negocio buscando siempre mantener sus raíces ecuatorianas intactas llevando una parte de su país en este producto para lo cual cada uno ha mantenido una colaboración desempeñando sus funciones:

Darwin es un experto en diseño de procesos químicos a nivel industrial quien con su experiencia maneja el diseño, montaje y puesta en operación de la planta de procesamiento además tienen varios años emprendiendo específicamente en el sector agrícola manteniendo varios proyectos con las comunidades agrícolas del sector productor de chochos lo que permite asegurar el abastecimiento de la materia prima.

Fredy su mayor parte del tiempo se ha centrado en la mantención de plantas industriales de producción alimentaria en el ámbito nacional e internacional, con énfasis en el aumento de la productividad industrial, a través de la correcta introducción de innovaciones tecnológicas asegurando así, el uso óptimo de los recursos alimentarios



Ana es una profesional con sólidos conocimientos en la prevención de riesgos laborales y el aseguramiento de la calidad pilar fundamental en el proceso productivo de nuestra empresa, manteniendo siempre a nuestro grupo de trabajadores capacitados y bajo el cumplimiento de las normativas internacionales.

David es un líder innato con alta capacidad de motivación y compromiso en el trabajo, además, se ha desarrollado en planeamiento estratégico, gestión de personal, establecimiento de políticas, gestión de recursos y resolución de problemas.

Sohara es ingeniera en comercio exterior capacitada en el funcionamiento de los mercados internacionales encargada de la gestión y supervisión de las operaciones de exportación desde una perspectiva del sistema público y privado cumpliendo con nuestros clientes norteamericanos.

Nuestro compromiso es apoyar la sostenibilidad y el respeto por la naturaleza por lo cual apoyamos a nuestros agricultores indígenas en la producción de chocho orgánico manteniendo la calidad y el sabor autentico hacemos una inversión para su salud y un futuro más limpio y verde, para el bienestar del planeta a través de prácticas agrícolas sostenibles. Por todo lo antes mencionado, nuestra empresa se llama NATUR AGRO EC y nuestra primera línea de productos ASTRAMUZ GREEN te invitamos a elegir lo mejor para tu salud y para el planeta. Opta por chochos orgánicos y nutre tu cuerpo con alimentos llenos de vitalidad."



2.2 Misión

Ser una empresa dedicada al acopio, procesamiento y comercialización de un producto cien por ciento natural con alto contenido nutritivo para satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado norteamericano, teniendo como base la innovación, la mejora continua, el avance tecnológico.

2.3 Visión

Lograr reconocimiento internacional como una de las empresas ecuatorianas líderes en la exportación de chocho, guardando los estándares de calidad, creando plazas de trabajo, contribuyendo al desarrollo económico, político y social del país, constituyéndose así en una entidad rentable en función a las expectativas del mercado en cinco años.

2.4 Proyección de Costos y Ventas

Se detalla los costos fijos y variables:

Tabla 1*Costo de producción del chocho (año 1)*

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL CHOCHO AÑO 1	
MATERIA PRIMA (CHOCHO CRUDO) 360 Quintales de 50 kg a \$ 50	\$18,000.00
EMPAQUE AL VACIO \$ 50 por tonelada	\$900.00
TRANSPORTE MATERIA PRIMA DESDE EL PROVEEDOR A LA PLANTA DE PROCESAMIENTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad de 20 Toneladas)	\$300.00
TRANSPORTE PRODUCTO TERMINADO AL AEROPUERTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad maxima de carga de 20 Toneladas)	\$460.00
COSTO VIA AEREA DESDE LATACUNGA A NEW YORK (Refrigerado)	\$18,000.00
TOTAL COSTO POR 18 TONELADAS	\$37,660.00
COSTO POR TONELADA DE CHOCHO PRODUCIDO	\$2,092.22

Tabla 2*Costes de fabricación directos*

COSTES DE FABRICACION DIRECTOS	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,833.00
COSTOS DE FABRICACION DIRECTOS	\$645.00
Material de oficina mano de obra directa	\$75.00
Viajes mano de obra directa	\$0.00
Comunicaciones	\$45.00
Agua, electricidad y combustibles	\$275.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$250.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$2,478.00
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$137.67

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 3*Costes indirectos de explotación*

COSTES DE EXPLOTACIÓN INDIRECTOS	
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$2,391.00
GASTOS INDIRECTOS (PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD)	\$233.7
Material de oficina	\$50.00
Viajes	\$50.00
Comunicación	\$15.00
Publicidad	\$59.33
Ferias y exhibiciones	\$59.33
GASTOS INDIRECTOS (ADMINISTRATIVOS)	\$660.00
Material de oficina	\$100.00
Viajes	\$100.00
Comunicación	\$50.00
Seguros	\$0.00
Servicios profesionales(Agente aduanero)	\$320.00
Agua, electricidad	\$40.00
Mantenimiento,reparaciones puntuales	\$50.00
IMPREVISTOS 1%	\$593.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$3,877.66
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$215.43

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.5 Proyección de Ingresos y Egresos

Tabla 4

Proyección de ingresos y egresos

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	533,967	834,871	876,615	920,446	966,468
Coste de Ventas	(361,242)	(589,059)	(642,341)	(691,397)	(744,417)
MARGEN BRUTO	172,725	245,812	234,274	229,049	222,051
% s/Ventas Totales del Proyecto	32%	29%	27%	25%	23%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(28,692)	(28,979)	(29,269)	(29,561)	(29,857)
Gastos de Promoción y Publicidad	(2,448)	(3,066)	(3,166)	(3,270)	(3,379)
Gastos de Administración	(7,920)	(7,968)	(8,017)	(5,210)	(5,223)
Imprevistos	(5,340)	(8,349)	(8,766)	(9,204)	(9,665)
Total Costes de Explotación	(44,400)	(48,362)	(49,218)	(47,246)	(48,124)
% s/Ventas Totales del Proyecto	-8%	-6%	-6%	-5%	-5%
EBITDA	128,325	197,450	185,056	181,803	173,927
% s/Ventas Totales del Proyecto	24%	24%	21%	20%	18%
Amortización	(19,750)	(19,333)	(23,500)	(18,500)	(18,500)
EBIT	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
% s/Ventas Totales del Proyecto	20%	21%	18%	18%	16%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0.0% saldo caja			
Beneficio antes de Impuestos	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
Impuesto sobre beneficio	(39,087)	(64,122)	(58,160)	(58,789)	(55,954)
		36.0% del beneficio			
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	69,488	113,995	103,396	104,514	99,473

2.6 Análisis del Entorno

Analiza los factores exógenos que influyen en el desarrollo de la empresa.

2.6.1 Análisis PESTEL

Los factores externos que influyen en el desempeño de una organización o una industria son evaluados mediante un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas del país en donde se desarrolla; dicho análisis se denomina P.E.S.T.E.L. y permite identificar las oportunidades y las amenazas a las que el negocio está expuesto (D'Alessio, 2008).

Esta herramienta sirve para identificar el contexto en el que se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática.

2.6.1.1 Político. Políticas de subsidio hacia el sector agrícola en donde se produce la materia prima (chocho).

El nuevo gobierno plantea disminuir las tasas de interés al 11.26% para las empresas condición que hace más accesible al financiamiento.

Cambio de la política tributaria del nuevo gobierno que incluye beneficios tributarios a emprendedores.

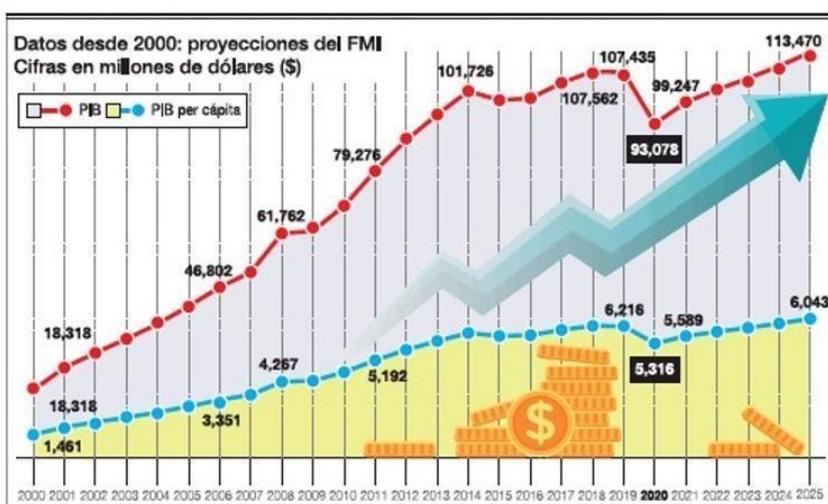
Inestabilidad política del poder ejecutivo que provoca modificaciones demasiado frecuentes en la legislación ahuyentando al ingreso de capitales del exterior.

Alianzas estratégicas con el MAG (Ministerio de Agricultura y ganadería) y el INIAP (Instituto nacional de investigaciones agropecuarias).

2.6.1.2 Económico. Según las proyecciones del Banco Central del Ecuador el PIB del país y el PIB per-capital experimentaran un continuo crecimiento a partir del año 2021 y en forma continua hasta el 2025 lo que representa un crecimiento de la economía ecuatoriana.

Figura 5

Evolución del PIB y PIB per cápita del Ecuador

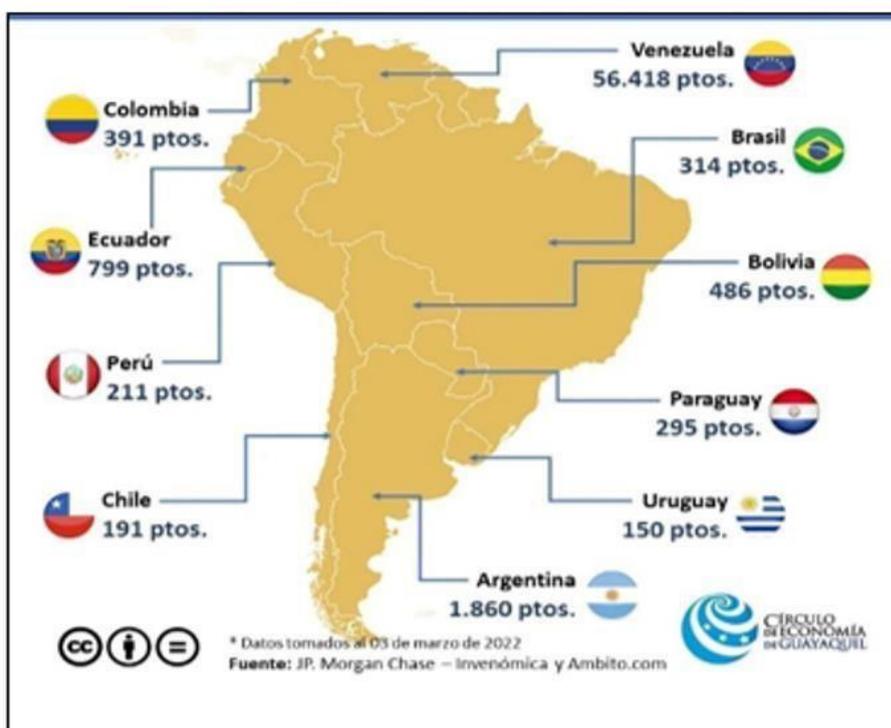


Nota. El gráfico ilustra la evolución del PIB (línea roja) y PIB per cápita (línea azul) del Ecuador. Tomado de *Regresión en el poder adquisitivo 9 años atrás*, por Angulo (2020)

Riesgo país: Este indicador macroeconómico cuantifica el riesgo de una inversión en el país, según la Figura 2 del indicador en Latinoamérica somos el segundo país con mayor riesgo lo que ocasiona deterioro de la credibilidad hacia los inversionistas.

Figura 6

Riesgo país en Sudamérica



Nota. El gráfico muestra el puntaje del riesgo país en las naciones de Sudamérica.

Tomado de *Riesgo país de Sudamérica*, por Círculo de Economía de Guayaquil (2024)

Inflación: Ecuador al ser un país dolarizado la variación de precios es controlada lo cual permite mantener los precios de materias primas y demás insumos relativamente constantes, producto de lo cual el precio de venta del chocho también se puede mantener estable.

2.6.1.3 Social. Norteamérica no dispone del hábito de producción de chocho por lo cual toda la demanda interna del país debe ser provista externamente situación que Natur Agro EC explotara para su desarrollo.

En la provincia de Chimborazo zona en donde se produce el chocho existe una elevada tasa de migración lo que acarrea una disminución de la mano de obra local que principalmente se dedica a la agricultura.

El incremento de la migración ecuatoriana hacia Norteamérica genera un crecimiento del público objetivo.

El hábito de consumo de los ecuatorianos cuando se encuentran fuera del país busca consumir productos y alimentos de su país natal, a esta condición emocional insatisfecha Natur Agro Ec proporcionara un producto con las características de sabor y procesamiento similares a las que se obtiene en Ecuador.

2.6.1.4 Tecnológico. Implementación de una planta de procesamiento automatizada con sensores que permitan recrear las condiciones ancestrales con las cuales se procesa el chocho en la zona de Chimborazo para que el producto final mantenga sus propiedades organolépticas.

Automatización del proceso para el control y verificación de la calidad tanto de la materia prima, productos intermedios y producto final.

Desarrollo de un software ligado a una APP móvil para interconectar la producción de los agricultores con la demanda de la planta de producción y así poder programar los ciclos de producción, cosecha, abastecimiento y procesamiento.

2.6.1.5 Ecológico. La utilización de materiales de empaque renovables y amigables con el medio ambiente promueve la sostenibilidad y reduce su huella de carbono generando un incremento en el consumo de este tipo de productos por segmentos apegados al cuidado del ambiente.

El cambio climático causado por el calentamiento global es una amenaza crítica para el medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo, ya que tiene efectos devastadores en las condiciones climáticas, los ecosistemas y la disponibilidad de recursos naturales, y también puede afectar a la empresa mediante la interrupción de las cadenas de suministros y cambios en la disponibilidad de recursos como el agua y la energía.

La tendencia al consumo de productos orgánicos en Norteamérica experimenta un alto crecimiento en la población que busca cuidar su salud y el ambiente.

Utilización de fuentes de energía renovable para alimentar las operaciones de la planta de producción.

2.6.1.6 Legal. ARCSA es la institución que se encarga de regular y tramitar los permisos necesarios para obtención de notificación sanitaria, para la comercialización de alimentos para consumo humano se regula mediante la normativa sanitaria para control de suplementos alimenticios No. ARCSA-DE-028- 2016-YMIH.

El etiquetado mediante semáforo del producto se basa en la cuantificación del contenido sal, azúcar y grasa que permite identificar productos con altos contenidos de estos elementos pocos saludables para las personas así también permite visualizar productos muy

saludables que ocasiona una atracción al consumidor basados en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022.

El alto sueldo básico comparado con países latinoamericanos hace que la producción sea menos competitiva.

2.7 Análisis del Sector y Análisis de Porter

2.7.1 Análisis del Sector

El MAG (Ministerio de agricultura y ganadería) incentiva la producción del chocho en las zonas de Chimborazo mediante entrega de kits agrarios gratuitos lo que ha generado un significativo incremento en las tierras de cultivo de chocho.

Las zonas de producción del chocho se encuentran ubicadas en la zona centro del país principalmente concentradas en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi y Bolívar siendo la de mayor producción los cantones de la provincia de Chimborazo esto debido a su ubicación y condiciones de suelo y clima favorables.

En la actualidad existe una sobre producción de este producto en la provincia de Chimborazo motivo por el cual el precio de comercialización es bastante bajo y en ocasiones no cubre el costo de producción. Las exportaciones de Ecuador en los últimos años muestran incrementos entre el 4% y el 8% de productos no petroleros esto es un claro indicativo que Ecuador se encuentra en un constante crecimiento e interacción global, como se puede evidenciar en la tabla 5.

Tabla 5

Exportaciones no petroleras: tradicionales y no tradicionales (en millones)

Tabla 1. Exportaciones no petroleras: tradicionales y no tradicionales
 En millones de USD FOB, miles de TM y valor unitario. 2022.I – 2023.I

Descripción	2022.I	2022.II	2022.III	2022.IV	2023.I	Variación (%)	
						t/t-1	t/t-4
Exportaciones No Petroleras							
Volumen (miles de TM)	3.052,8	3.080,8	3.187,7	3.163,6	3.298,3	4,3	8,0
Valor (millones de USD)	5.228,1	5.403,7	5.223,5	5.216,2	5.561,9	6,6	6,4
Valor unitario (USD/TM)	3.803,7	3.634,4	3.404,5	3.526,0	3.870,1	9,8	1,7
Exportaciones Tradicionales							
Volumen (miles de TM)	2.133,9	1.959,4	2.015,0	2.101,7	2.375,4	13,0	11,3
Valor (millones de USD)	3.043,4	3.105,0	2.944,8	2.974,9	3.254,5	9,4	6,9
Valor unitario (USD/TM)	1.426,2	1.584,7	1.461,5	1.415,5	1.370,1	-3,2	-3,9
Exportaciones No Tradicionales							
Volumen (miles de TM)	918,9	1.121,5	1.172,7	1.062,0	923,0	-13,1	0,4
Valor (millones de USD)	2.184,7	2.298,6	2.278,6	2.241,3	2.307,4	2,9	5,6
Valor unitario (USD/TM)	2.377,5	2.049,7	1.943,0	2.110,5	2.500,0	18,5	5,2

Fuente: Banco Central del Ecuador

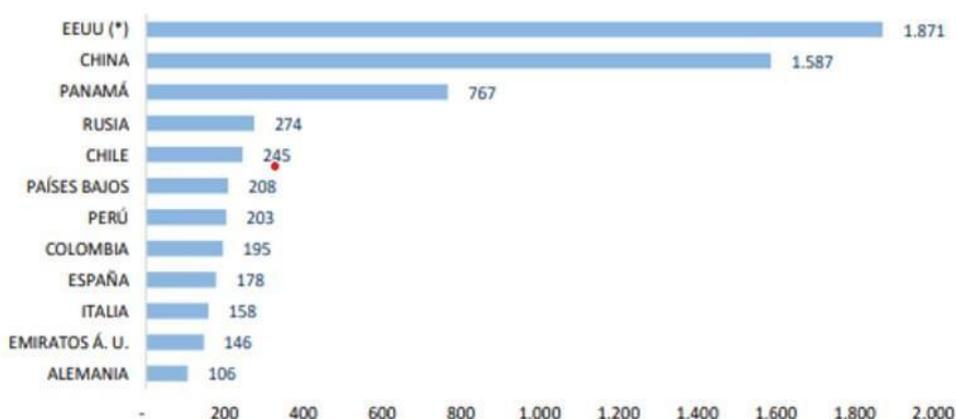
Nota. La tabla muestra las exportaciones no petroleras en millones de dólares. En base a Banco Central del Ecuador (2024)

Se encuentra liderado por el banano y el camarón, así como también otros productos de menor volumen de exportación dentro de los cuales se encuentra el chocho.

Norteamérica es el principal destino de los productos agrícola que abarca el 25.1%.

Figura 7

Principales países destino de exportaciones (en millones de USD del FOB 2023.I)



Nota. Estados Unidos incluye a Puerto Rico. En base a Banco Central del Ecuador, (2023)

2.7.2 Análisis Mediante 5 Fuerzas Propuestas por Michael Porter

2.7.2.1 Barreras de Entrada. Establecer alianzas estratégicas de exclusividad para la compra de la materia prima con asociaciones de productores de la provincia de Chimborazo esto se conseguirá mediante la provisión de semillas e insumos para la producción del chocho y que este coste sea devengado cuando el productor entregue su producto además se establecerá un precio de venta de la materia prima mismo que cubrirá costo de producción más una rentabilidad para el productor.

Patentar el proceso productivo con el cual se va a procesar el ALTRAMUZ GREEN lo cual impedirá que competidores del sector puedan replicar el procesamiento.

Canales de distribución se trabajará directamente con el comprador, en este caso el trato directo será mediante el bróker, que actuará de intermediario entre el supermercado y empresas consumidoras del producto final.

2.7.2.2 Barreras de Salida. Los inversionistas mantienen un apego emocional al producto y a la empresa por ser de raíces indígenas con un alto sentido de pertenencias a sus costumbres y tradiciones ancestrales ya que mantienen vínculos familiares en la zona de influencia del proyecto.

La ley laboral ecuatoriana estipula altas indemnizaciones a los trabajadores en caso de despidos intempestivos lo cual incrementaría los costos de cierre de la empresa.

Los compromisos de abastecimiento adquiridos con nuestros distribuidores hacen que exista la obligación contractual de realizar un abastecimiento continuo y sustentable en el tiempo en caso de no cumplir con las cláusulas existen penalidades económicas para la empresa.

2.7.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores. En las zonas de Chimborazo y Cotopaxi se realiza el cultivo de chocho mismo que se da en un ciclo de 180 días, el chocho es sembrado en zonas geográficas con alturas entre 2800 y 3600 msnm esto hace que las zonas productoras sean de difícil acceso para el transporte de este.

Los productores deben realizar diferentes actividades de labranza en el suelo previo a la siembra durante el desarrollo y en la etapa de cosecha para obtener un producto de calidad y bajo especificaciones que cumplan los requerimientos de exportación

El poder de negociación de los proveedores se ha manejado con el apoyo del MAG (Ministerio de agricultura y ganadería) que brinda capacitaciones mientras que por parte de las empresas de procesamiento se da asistencia técnica durante la etapa de cultivo lo que permite obtener un producto con precios preestablecidos mediante

acuerdos contractuales entre el proveedor y la empresa que garanticen las obligaciones y deberes de cada una de las partes.

2.7.2.4 Poder de Negociación de los Clientes. En el mercado norteamericano al momento no existe un producto de chocho orgánico y que mantenga las propiedades de sabor, textura, color y demás propiedades como si fuese procesado de forma ancestral en Ecuador estas características únicas hacen que limite el poder de negociación de nuestros clientes (Bróker).

Para controlar las fluctuaciones de precios por parte del cliente se prevé establecer acuerdos de precios fijos de tal manera que tanto nuestra empresa como el cliente final mantengan siempre una rentabilidad.

Dentro de los brókeres de distribución y potenciales clientes de productos alimenticios en Norteamérica se encuentran:

- Latin American Products
- Wal-Mart Stores
- Kroger Co
- Safeway
- Supervalu

2.7.2.5 Análisis de la Competencia. Rivalidad Entre Competidores. Teniendo en cuenta este mundo altamente competitivo de necesidades cambiantes día a día es necesario poder identificar competidores y empresas que estén dedicadas a la exportación de chochos a Estados Unidos.

Existen 5 empresas exportadoras de chocho en el país que en conjunto alcanzaron un valor de USD 500.000 en sus ventas externas en 2022, las cuatro empresas con mayor crecimiento de chocho son:

Allpa Viva, reconocida como proveedora de productos ecuatorianos naturales y saludables en el mercado internacional. Debido a la tendencia de consumo y al poder adquisitivo de este tipo de alimentos, el mercado de Los Ángeles (California, Estados Unidos) sedujo a la empresa, facilitando, principalmente, la aceptación del chocho pulverizado.

Figura 8 *Logo de la empresa Allpa Viva*

Logo de la empresa Allpa Viva



Nota. La figura ilustra el logo de la empresa Allpa Viva. Tomado de Allpa Viva (2024)

Lupwi, una empresa posesionada en el mercado local en más de 14 provincias del país, su principal producto es la bebida de chocho, sin embargo, la empresa todavía no tiene

exportaciones al mercado estadounidense por lo que la amenaza en primera instancia no tendría mayor impacto.

Figura 9

Logo de la empresa Lupwi



Nota. La figura ilustra el logo de la empresa Lupwi. Tomado de Lupwi (2024)

Grandes Foods, en el primer trimestre de este año se vendieron USD 21.100. Para el siguiente trimestre se comercializará alrededor de 20 mil quintales de chocho a nivel nacional, que serán exportados a Estados Unidos y para el consumo local.

Figura 10 de la empresa Grandes Foods

Logo de la empresa Grandes Foods



Nota. La figura ilustra el logo de la empresa Grandes Foods. Tomado de Grandes Foods (2024)

La Verde, es una empresa nacional e internacional, al desarrollar productos nutritivos y naturales bajo filosofías conscientes con el medio ambiente y la sociedad, que mejoren las vidas de todos nuestros clientes e inspiren al mundo a conocer nuestro país, Ecuador.

Figura 11

Logo de la empresa la Verde



Nota. La figura ilustra el logo de la empresa la Verde. Tomado de La Verde (2024)

2.8 Análisis de la Demanda

2.8.1 Segmentación de Clientes

2.8.1.1 Segmentación Geográfica. Dentro de un mercado no todos los clientes tendrán un mismo interés en el producto que ofrecemos es por esta razón que debemos ser cuidadosos al establecer nuestro público objetivo al momento de introducir este producto al mercado. Según podemos observar en el análisis del entorno, hemos encontrado un nicho de mercado que no ha sido explotado, por ende, la competencia es mínima, ya que existe una posible demanda sin oferta que cubra la misma. (Osterwalder A. y., 2011)

Al elegir nuestro mercado objetivo debemos seguir algunos pasos importantes, que serán relevantes para la obtención de nuestra cuota de mercado, es así que debemos tener en cuenta diferentes aspectos que sean cualitativos y cuantitativos del mercado potencial. Para tener una base sobre el posible tamaño del mercado, hemos investigado y según el Instituto de policía de migración (MPI) el número de ecuatorianos residentes en estados unidos es de

481000 al 2021, mismos que nos servirán de base para realizar el análisis de introducción al mercado de consumidores de chocho ver **Tabla 2**. Con base en esto se segmentará a las familias residentes y, a partir de allí, se seleccionará a otro porcentaje correspondiente a la población descartada, es decir, a la que no le va a interesar nuestro producto, esto con la finalidad de llegar a un total estimado de mercado potencial, debido a que pueden ser los principales consumidores de nuestro producto.

Tabla 6

Principales destinos de los emigrantes ecuatorianos, 2020

País	Población emigrante de Ecuador	Porcentaje de población emigrante
TOTAL	1.170.000	100%
Estados Unidos	481.000	41%
España	417.000	36%
Italia	83.000	7%
Chile	42.000	4%
Venezuela	35.000	3%
Colombia	19.000	2%
Canadá	16.000	1%
Perú	13.000	1%
Alemania	9.000	1%
Reino Unido	8.000	1%
Otro	47.000	4%

Nota. La tabla muestra los principales destinos de los emigrantes ecuatorianos. En base a Jokisch (2023)

Los ecuatorianos siguen fuertemente concentrados en el área metropolitana de Nueva York, donde vive alrededor del 55 % y donde constituyen la tercera población de inmigrantes latinoamericanos más grande, detrás de los dominicanos y mexicanos. Se estima que entre 2017 y 2021, unos 77.000 ecuatorianos vivían en el distrito de Queens, considerado durante mucho tiempo el primer destino de muchos inmigrantes ecuatorianos. Otro 11% vivía en Florida (principalmente en el área metropolitana de Miami) y alrededor del 5 % en California (principalmente en el área metropolitana de Los Ángeles). La diáspora ecuatoriana en Estados Unidos, estimada en 947.000 en 2021 según cálculos del Instituto de Política Migratoria (Migration Policy Institute, MPI por sus siglas en inglés), se divide en partes iguales entre los nacidos en Ecuador y los que se identifican con ascendencia o herencia ecuatoriana como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 7

Población inmigrante ecuatoriana en Estados Unidos, por estado

Estado	Población de Ecuador	Porcentaje de la población inmigrante ecuatoriana total
TOTAL	481.000	100%
Nueva York	175.000	36%
Nueva Jersey	95.000	20%
Florida	55.000	11%
California	23.000	5%
Connecticut	18.000	4%
Illinois	18.000	4%
Texas	12.000	2%
Minnesota	11.000	2%
Pensilvania	11.000	2%
Carolina del Norte	10.000	2%
Otro	53.000	11%

Nota. La tabla muestra Población inmigrante ecuatoriana en Estados Unidos, por estado. En base a Jokisch (2023)

2.8.2.2 Segmentación Demográfica. Establecemos como nuestro público objetivo a ecuatorianos y ecuatorianas que residen en el EEUU, entre los 21 y los 65 años, que tienen ingresos estables o pertenezcan a la clase media, media alta o alta, que en sus gustos y preferencias se encuentren el consumir snacks tales como chochos autóctonos de su país, y que en su aspecto sociocultural tengan arraigado el amor por Ecuador, y que además por temas de tiempo deseen consumir en su break un snack con altos estándares de calidad que se encuentren en perfecto estado para su consumo y aporten con nutrientes para su salud.

2.8.2.3 Segmentación Psicográfica. Apegándose al sentir de territorialidad

manifestada en los emigrantes ecuatorianos que extrañan las costumbres y tradiciones de su país natal NATUR AGRO EC propone brindar a este segmento de mercado un producto que mantenga los procesos ancestrales para el procesamiento del chocho se pretende con el producto generar un estímulo de apego a sus raíces.

2.9 Comportamiento del Consumidor

La relevancia que ha tomado el crecimiento del mercado hispano en los Estados Unidos es muy significativa, el incremento continuo de migrantes connacionales representa un nicho de mercado que demanda constantemente productos de origen ecuatoriano, a este segmento se le conoce como “Mercado de la nostalgia” este concepto es utilizado para designar los hábitos de consumo compartidos por quienes se aferran a sus raíces cuando están lejos de su país de origen y hacen todo lo posible por consumir los productos que conocieron en su infancia, este grupo de productos comprende alimentos, bebidas, artesanías y artículos de regalo entre otros. Este mercado de consumidores potenciales se encuentra conformado por toda la población hispana que radica en Estados Unidos.

El crecimiento de las comunidades de inmigrantes, la búsqueda de nuevos sabores por parte de los consumidores y el interés por culturas foráneas ha propiciado una notable expansión del consumo de alimentos nostálgicos o étnicos en Estados Unidos. Ello se evidencia en el buen desempeño mostrado por la venta de esta clase de productos, las cuales se han expandido en 15% durante el periodo 2008 – 2013 pese a la crisis económica; impulsadas básicamente por la dinámica demanda de variedades mexicanas y latinas.

A líneas generales, existes perspectivas positivas para esta clase de productos y se espera un crecimiento en sus ventas de 20,3% para el periodo 2012 – 2017, como consecuencia de la mayor popularidad de nuevas gastronomías, la apertura de nuevos restaurantes y la recuperación económica.

Entre los principales decisores de compra de esta clase de productos destacan variables como la “Autenticidad”, factor que dos tercios de consumidores consideran como el valor agregado más importante. También existen preferencias por las variedades “100% naturales” (49% de los consumidores), “Gourmet / Artesanales” (49%) y “Reducidas en grasas” (48%).

2.10 Análisis Interno

2.10.1 Recursos Tangibles

2.10.1.1 Recursos Financieros. Capital económico de \$ 33000 dólares por socio fundador, los cuales se emplearán tanto para el CAPEX como para el fondo de maniobra.

Terrenos para construir las instalaciones de acopio y procesamiento.

Maquinaria y equipos que conforman la planta de procesamiento.

2.10.1.2 Recursos Tecnológicos. Planta de procesamiento automatizada con sensores industrializados de última tecnología.

Sistema automatizado del proceso para el control y verificación de la calidad.

Software ligado a una APP móvil para interconectar la producción de los agricultores con la demanda de la planta de producción.

2.10.1.3 Recursos Organizacionales. Los recursos organizaciones son:

Laboratorio de control de calidad

Registro sanitario del producto

Auditoría interna de procesos.

2.9.1.4 Recursos Físicos. Los recursos físicos son:

Infraestructura de la planta de procesamiento.

Insumos para procesamiento del chocho.

2.10.2 Recursos Intangibles

2.10.2.1 Recursos Humanos. La raíz de nuestra gente, quienes trabajan apasionadamente por mejorar la vida de otros.

Personal administrativo

Personal operativo

Proveedores de transporte

Proveedores de materia prima.

2.10.2.2 Cultura Empresarial. Nuestra cultura se basará en el acrónimo HABITAR

Honestidad

Actitud positiva

Bienestar de las personas

Impecabilidad del trabajo

Trabajo en equipo

Agregación de valor

Responsabilidad con las personas y el ambiente

2.10.2.3 Recursos de Innovación. Los recursos de innovación son:

Procedimientos de abastecimiento de materia prima e insumos

Procedimiento de procesamiento del chocho

Procedimiento de logística en el abastecimiento, transporte y exportación.

2.10.2.4 Recursos de Imagen. Nuestra imagen corporativa se encuentra representado mediante un logo que conjuga tres aspectos indispensables:

El cuidado de la naturaleza.

Cuidado de la salud al tratarse de un producto orgánico.

La conservación de la cultura y tradiciones de los pueblos indígenas ecuatorianas.

Figura 12

Logo de la propuesta





2.11 Planteamiento Estratégico

Una vez analizados los factores internos y externos es necesario realizar un diagnóstico de la organización antes de tomar cualquier decisión estratégica. Para lo cual se realizará:

2.11.1 Análisis DAFO (Debilidades – Amenazas - Fortalezas – Oportunidades)

Figura 13

Análisis DAFO de Natur Agro EC



Nota. La figura muestra cada uno de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa Natur Agro EC

2.11.2 Análisis CAME (Corregir – Afrontar - Mejorar – Explotar)

Figura 14

Análisis CAME (Corregir – Afrontar - Mejorar – Explotar) de la empresa Natur Agro EC



Nota. La figura muestra el análisis CAME de la empresa Natur Agro EC

2.12 Estrategias del Plan de Negocio

2.12.1 Estrategia Corporativa

Búsqueda de nuevos mercados tales como el europeo zona en la cual se encuentra el segundo destino de preferencia de migrantes ecuatorianos.

Tabla 8

Principales destinos de los emigrantes ecuatorianos, 2020

País	Población emigrante de Ecuador	Porcentaje de población emigrante
TOTAL	1.170.000	100%
Estados Unidos	481.000	41%
España	417.000	36%
Italia	83.000	7%
Chile	42.000	4%
Venezuela	35.000	3%
Colombia	19.000	2%
Canadá	16.000	1%
Perú	13.000	1%
Alemania	9.000	1%
Reino Unido	8.000	1%
Otro	47.000	4%

Nota. La tabla muestra los principales destinos de los emigrantes ecuatorianos. En base a Jokisch (2023)

Crear un mercado secundario para la venta del subproducto que se obtiene del procesamiento del chocho que es el alcaloide que puede ser empleado en la agricultura como producto herbicida para el control de maleza.

Crear acuerdos de exclusividad para la adquisición de la materia prima con las asociaciones de productores de chocho de la zona esto se conseguirá mediante el

establecimiento de un precio de compra fijo mismo que cubra los costos de producción y una utilidad atractiva para el productor.

Establecer un acuerdo comercial con una agencia de logística para la exportación manteniendo los costos de exportación constantes y por nuestra parte garantizando los volúmenes de producto a exportar.

2.12.2 Estrategia de Negocios o Competitiva

Difundir la comercialización de nuestro producto como valor diferencial la certificación 100% orgánico.

Mostrar al público objetivo que el producto a sido procesado manteniendo las prácticas culturales y ancestrales de su zona natal intentando crear un sentimiento de apego a sus raíces, adicional se conseguirá la licencia de buenas prácticas de manufactura entregado por el Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador.

Comercialización de un producto con registro sanitario y avalado por FDA (Food and Drug Administration) la agencia gubernamental de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos (humanos y veterinarios).

Plan de conservación de variedades de semillas con certificación que permita garantizar los valores nutricionales y propiedades organolépticas

2.12.3 Estrategia Funcional

Disminuir los tiempos de procesamiento mediante la automatización de la planta con sensores que permitan recrear las condiciones ancestrales con las cuales se procesa el chocho

en la zona de Chimborazo para que el producto final mantenga sus propiedades sabor, olor, color y consistencia.

Incluir en todos los procesos productivos el control de calidad mediante un laboratorio mismo que debe contar con una certificación de calidad que permita garantizar sus análisis.

Figura 15

Certificaciones de calidad con las que contara la empresa



Desarrollar un programa de abastecimiento que combine el aseguramiento de la materia prima y la optimización del transporte para esto se deberá agrupar el transporte por zonas y épocas de producción.

Contratación de una empresa especializada para la publicidad y marketing en redes sociales. En nuestra página web tendremos un programa específico en donde se detalle la trayectoria del producto hasta que llegue al domicilio del consumidor de esta manera brindar una entrega personalizada. En la misma se encontrará un carrete interactivo de nuestra visión,

misión, objetivos y valores para que los consumidores tengan el conocimiento del enfoque planificado por la empresa a futuro.

2.13 Estrategia Competitiva y Propuesta de Valor/ Modelo Canvas

Durante esta sección se materializan las estrategias planteadas hasta el momento, a través de un modelo de negocio en firme. Es decir que, todas las acciones complementarias para cumplir con las metas de ventas, acercamiento a nuevos nichos de mercado, estructura que se va creando para conseguir los objetivos planteados, actividades relacionadas a la creación de valor y oportunidades de negocio; serán presentadas de forma articulada, mediante el modelo de negocio CANVAS.

El modelo antes mencionado, fue inicialmente planteado por Osterwalder, A. junto con Pigneur, Y. en 2011, a través de su libro Generación de modelos de negocio. Mismo que causó mucho impacto porque lograba consolidar un modelo de negocio robusto, en una sola hoja. De tal forma, es factible comprender de manera inmediata el modelo, incluso por su fácil interpretación. En este sentido, es posible prestar atención a la forma como se concatena la estructura de nuestro negocio con diferentes áreas, a través de la inclusión de sus 9 secciones, preestablecidas y sintetizadas, a continuación:

2.13.1 Propuesta de Valor

Como principio vamos a mantener un apego emocional al producto y a la empresa por ser de raíces indígenas con un alto sentido de pertenencias a sus costumbres y tradiciones ancestrales ya que mantienen vínculos familiares en la zona de influencia del proyecto y permite mantener en el chocho sus propiedades organolépticas.

La tendencia mundial al consumo de productos orgánicos incrementa exponencialmente por la bondades y beneficios que esta producción brinda a la salud, en el Ecuador en la actualidad no existe un producto a base de chocho que disponga una certificación orgánica motivo por el cual el plan de negocio incorpora gestionar esta certificación.

Nuestro producto va a ser diferenciado y apetecido por los brókeres ís al tener dos palabras claves que llaman la atención:

Organolépticas: Características físicas únicas de nuestro chocho; el sabor, textura, olor y color.

Orgánico: Libre de preservantes.

Al contar con la implementación de una planta de procesamiento automatizada se reduce los desperdicios del proceso.

2.13.2 Segmentación del Mercado

El mercado objetivo estará centrado en los emigrantes ecuatorianos que se encuentran en Norteamérica, según las estadísticas de Wikipedia en Estados Unidos existe una población aproximada de 481 000 este número es de las personas que presentan algún registro migratorio por lo que se puede extrapolar que la cantidad real puede ser mayor. El público objetivo serán emigrantes ecuatorianos y ecuatorianas que residen en el EEUU, entre los 21 y los 65 años, que tienen ingresos estables o pertenezcan a la clase media, media alta o alta, que por el apego a sus orígenes consumirán el nuestro producto.

La tendencia a consumir productos orgánicos de origen vegetal con alto contenido nutritivo se incrementa exponencialmente por las bondades, beneficios que permiten mejorar

y conservar la salud de los consumidores. Por lo que nuestro producto se expande a un grupo importante de personas con hábitos alimenticios saludables.

2.13.3 Relaciones con el Cliente

Es importante considerar la manera como se pueden cuidar las relaciones con cada tipo de cliente, así como la comunidad en donde se genera algún impacto.

La principal relación que se planteó desde el inicio es una alianza estratégica con las autoridades de Chimborazo para asegurarnos que la materia prima de nuestros productos mantenga su calidad y un precio fijo para este cumplimiento se realiza visitas periódicas con el respaldo de nuestro especialista en cultivos, capacitación continua por el INIAP y entrega de kits agrícolas gratuitos por el MAG.

Previo a la primera exportación está previsto realizar una inspección de las instalaciones de nuestro Bróker con la finalidad de asegurar el correcto almacenamiento del producto. Adicionales visitas trimestrales con el respaldo de nuestra especialista en comercio exterior.

Se brindará asistencia nutricional y testimonios con deportistas reconocidos del Ecuador en eventos de salud, ferias nacionales e internacionales de productos orgánicos y alto contenido nutricional.

Nuestra página web / www.naturagroec.com.ec cuenta con un buzón de sugerencias, videos del cultivo y producción del chocho, esta plataforma es de fácil acceso y en varios idiomas.

2.13.4 Canales de Distribución

La distribución de nuestro producto es indirecta, la negociación será mediante un bróker, que actuará de intermediario entre el supermercado y empresas consumidoras del producto final.

Para controlar las fluctuaciones de precios por parte del cliente se prevé establecer acuerdos de precios fijos de tal manera que tanto nuestra empresa como el distribuidor final mantengan siempre una rentabilidad.

Dentro de los brókeres de distribución y potenciales clientes de productos alimenticios en Norteamérica se encuentran:

- Latín American Products
- Wal-Mart Stores
- Kroger Co
- Safeway
- Supervalu
- Publix.

2.13.5 Recursos Clave

La organización requiere de diversos recursos para su funcionamiento, por lo cual se identifica como claves:

Planta de procesamiento: Para la construcción de la planta se consideró como ubicación estratégica en Chimborazo por estar cerca a los proveedores del chocho, la planta está diseñada con sistemas automatizados que nos permite optimizar tiempos en el proceso,

empaque y mejorar la calidad del producto. Tiene capacidad instalada de 40 toneladas/mes.

La producción inicial será de 18 toneladas.

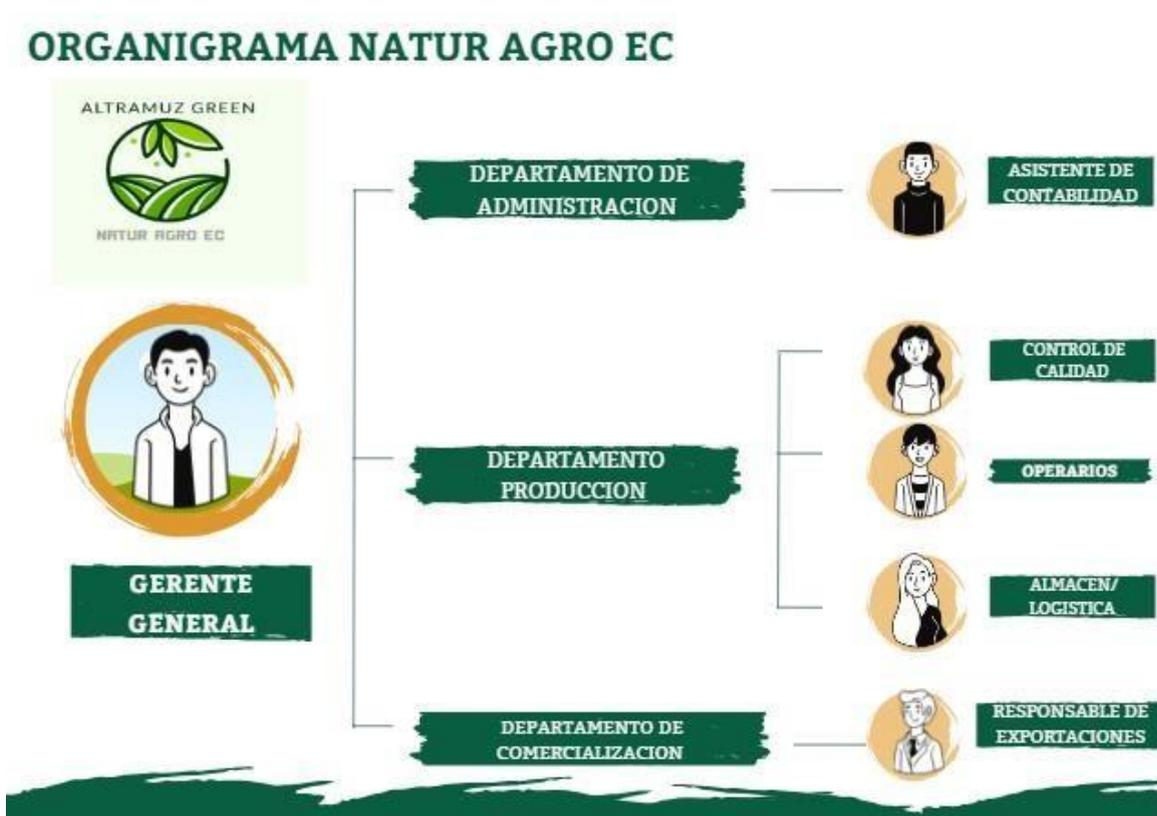
Certificación orgánica: En el Ecuador no existe un producto a base de chocho que disponga una certificación orgánica. En el plan de negocio se incorpora gestionar la certificación en el Ministerio de agricultura.

Base de Datos: Para tener una base sobre el posible tamaño del mercado, hemos investigado y según el Instituto de policía de migración (MPI) el número de ecuatorianos residentes en estados unidos es de 481000 al 2021, mismos que nos servirán de base para realizar el análisis de introducción al mercado de consumidores de chocho. Con base en esto se segmentará a las familias residentes y, a partir de allí, se seleccionará a otro porcentaje correspondiente a la población descartada, es decir, a la que no le va a interesar nuestro producto, esto con la finalidad de llegar a un total estimado de mercado potencial, debido a que pueden ser los principales consumidores de nuestro producto.

Recursos Humanos: Es primordial tener a profesionales altamente capacitados y en constante formación sobre temas relacionados a alimentos, inocuidad, innovación, producción, responsabilidad y liderazgo. La empresa cuenta con personal administrativo y de producción.

Figura 16

Organigrama de la empresa Natur Agro EC



Recursos Financieros: Para fines de la creación de la línea de negocio, se hará uso principalmente de recursos propios. Sin embargo, siempre es importante mantener buenas relaciones con la banca para obtener financiamiento.

2.13.6 Actividades Clave

Para el control de calidad en el proceso productivo se tiene asignado personal responsable de controlar los distintos procesos, así como mantener los estándares de las certificaciones que avalan dichos procesos.

La utilización de materiales de empaque renovables y amigables con el medio ambiente promueve la sostenibilidad y reduce su huella de carbono generando un incremento en el consumo de este tipo de productos por segmentos apegados al cuidado del ambiente.

En la estrategia de comercialización como anteriormente se ha explicado, se cuenta con acuerdos estratégicos con proveedores locales y bróker, para retroalimentar al equipo de la empresa, sobre la manera como se mantiene fuerte la relación con cada tipo de cliente.

La Construcción e instalación de planta de procesamiento será en tres meses en Chimborazo, ubicación estratégica por la cercanía a los proveedores locales y aeropuerto de Latacunga.

El uso eficiente del software ligado a una APP móvil para interconectar la producción de los agricultores con la demanda de la planta de producción y así poder programar los ciclos de producción, cosecha, abastecimiento y procesamiento.

La investigación y desarrollo de productos es continua para estar en constante innovación, ya que el mercado evoluciona y las preferencias de los consumidores se van adaptando a nuevas realidades, por lo cual es importante tener un departamento que monitoree estas actividades y necesidades nacientes.

Parte de nuestra diferenciación del resto de competidores es gestionar la Certificación Orgánica del producto Altramuz Green.

2.13.7 Asociaciones Clave

La Logística oportuna a nivel nacional e internacional es parte de la asistencia que brinda la empresa, es importante mantener aliados estratégicos que apoyen de manera oportuna en las ventas y abastecimiento, a nivel local e internacional. Así, los clientes se sentirán más satisfechos, mientras sus pedidos lleguen en el tiempo previsto.

La alianza estratégica con las autoridades de Chimborazo, INIAP y MAG para asegurar que la materia prima (chochos) de nuestros productos mantenga su calidad y un precio fijo.

Se prevé establecer acuerdos de precios fijos con el bróker de Norteamérica de tal manera que nuestra empresa como el distribuidor final mantengan siempre una rentabilidad.

2.13.8 Estructura de Costes

Se detalla los costos fijos y variables, es importante resaltar que alrededor del 47.7% del costo total por tonelada, está representado por la materia prima “chocho crudo”. El costo por tonelada procesada es \$2092,22.

Tabla 9*Costo de producción del chocho (año 1)*

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL CHOCHO AÑO 1	
MATERIA PRIMA (CHOCHO CRUDO) 360 Quintales de 50 kg a \$ 50	\$18,000.00
EMPAQUE AL VACIO \$ 50 por tonelada	\$900.00
TRANSPORTE MATERIA PRIMA DESDE EL PROVEEDOR A LA PLANTA DE PROCESAMIENTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad de 20 Toneladas)	\$300.00
TRANSPORTE PRODUCTO TERMINADO AL AEROPUERTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad maxima de carga de 20 Toneladas)	\$460.00
COSTO VIA AEREA DESDE LATACUNGA A NEW YORK (Refrigerado)	\$18,000.00
TOTAL COSTO POR 18 TONELADAS	\$37,660.00
COSTO POR TONELADA DE CHOCHO PRODUCIDO	\$2,092.22

Tabla 10*Costes de fabricación directos*

COSTES DE FABRICACION DIRECTOS	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,833.00
COSTOS DE FABRICACION DIRECTOS	\$645.00
Material de oficina mano de obra directa	\$75.00
Viajes mano de obra directa	\$0.00
Comunicaciones	\$45.00
Agua, electricidad y combustibles	\$275.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$250.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$2,478.00
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$137.67

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 11*Costes indirectos de explotación*

COSTES DE EXPLOTACIÓN INDIRECTOS	
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$2,391.00
GASTOS INDIRECTOS (PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD)	\$233.7
Material de oficina	\$50.00
Viajes	\$50.00
Comunicación	\$15.00
Publicidad	\$59.33
Ferias y exhibiciones	\$59.33
GASTOS INDIRECTOS (ADMINISTRATIVOS)	\$660.00
Material de oficina	\$100.00
Viajes	\$100.00
Comunicación	\$50.00
Seguros	\$0.00
Servicios profesionales(Agente aduanero)	\$320.00
Agua, electricidad	\$40.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$50.00
IMPREVISTOS 1%	\$593.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$3,877.66
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$215.43

Se considera la exportación de 18 toneladas por mes. El incremento del costo de producción y exportación por año es del 3 %. Adicional el 5 % de crecimiento anual, tal como se muestra en la tabla 11.

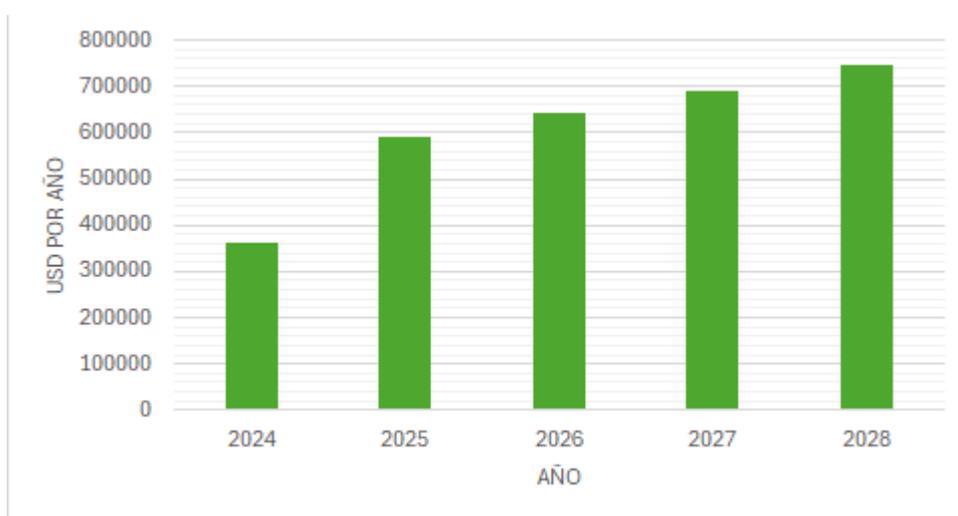
Tabla 12*Proyección de ingresos y egresos*

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	533,967	834,871	876,615	920,446	966,468
Coste de Ventas	(361,242)	(589,059)	(642,341)	(691,397)	(744,417)
MARGEN BRUTO	172,725	245,812	234,274	229,049	222,051
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	32%	29%	27%	25%	23%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(28,692)	(28,979)	(29,269)	(29,561)	(29,857)
Gastos de Promoción y Publicidad	(2,448)	(3,066)	(3,166)	(3,270)	(3,379)
Gastos de Administración	(7,920)	(7,968)	(8,017)	(5,210)	(5,223)
Imprevistos	(5,340)	(8,349)	(8,766)	(9,204)	(9,665)
Total Costes de Explotación	(44,400)	(48,362)	(49,218)	(47,246)	(48,124)
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-8%	-6%	-6%	-5%	-5%
EBITDA	128,325	197,450	185,056	181,803	173,927
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	24%	24%	21%	20%	18%
Amortización	(19,750)	(19,333)	(23,500)	(18,500)	(18,500)
EBIT	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	20%	21%	18%	18%	16%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0.0% saldo caja			
Beneficio antes de Impuestos	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
Impuesto sobre beneficio	(39,087)	(64,122)	(58,160)	(58,789)	(55,954)
		36.0% del beneficio			
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	69,488	113,995	103,396	104,514	99,473

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 17

Costo anual de producción (en \$/año)



Nota. La tabla muestra el comportamiento del costo anual de producción desde el 2024 hasta el 2028

2.13.9 Fuentes de Ingresos

En el primer año 2024 se tiene previsto enviar 162 toneladas de chochos con un precio de venta de \$533,967 (Se considera producir iniciar la producción a partir del cuarto mes del primer año) que representa un margen de utilidad del 21 %

Considerando el costo de tonelada puesta en Estados Unidos de \$ 2092.22 y un precio de venta de \$3296.09

Adicional está considerado la venta del Herbicida alcaloide a los agricultores a partir del segundo año, que será entregada en tambores de 55 galones a un costo de \$ 5 por galón.

El volumen del alcaloide recuperado por tonelada será de 55 galones con un costo de producción de \$275 y un precio de venta de \$ 385.

Figura 18

Modelo Canvas



2.14 Identidad Corporativa: Visión, Misión y Valores

2.14.1 Misión

Ser una empresa dedicada al acopio, procesamiento y comercialización de un producto cien por ciento natural con alto contenido nutritivo para satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado norteamericano, teniendo como base la conservación de las practicas ancestrales, la innovación, la mejora continua, el avance tecnológico.



2.14.2 Visión

Lograr reconocimiento internacional como una de las empresas ecuatorianas líderes en la exportación de chocho, guardando los estándares de calidad, creando plazas de trabajo, contribuyendo al desarrollo económico, político y social del país, constituyéndose así en una entidad rentable en función a las expectativas del mercado en 5 años.



2.15 Valores

Figura 19

Valores de la empresa Natur Agro EC



Nota. La tabla muestra los 7 valores empresariales de Natur Agro EC

2.16 La Posición Competitiva

Partiendo de la definición de que el Posicionamiento Competitivo sería “El lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar, en la mente del consumidor”; lo que hará que se diferencie de la competencia, se hará énfasis en los siguientes puntos:

NaturAgro Ec se posicionará en el mercado como una empresa pionera en ofertar un producto orgánico.

“Altramuz Green” es procesado manteniendo las costumbres ancestrales que permite conservar sus propiedades organolépticas; esto hará que la empresa tenga una ventaja competitiva frente a la competencia y que el consumidor, proveniente del mercado objetivo (ecuatorianos residentes en Estados Unidos), lo prefiera por su calidad de orgánico y por evocar costumbres de su lugar de origen.

Abastecimiento continuo e ininterrumpido del producto en las instalaciones del bróker.

2.17 Crear y Capturar Valor

La principal estrategia de la empresa para crear valor será a través de la reducción de costes, haciendo las negociaciones necesarias para que los proveedores no incrementen sus precios y a través de los convenios con las asociaciones de productores, lo que permitirá tener un precio competitivo en lo referente a materia prima. El Willingness to pay o WTP varía en función de múltiples factores, como las tendencias del mercado o el posicionamiento y los precios de la competencia. Debido a ello, su estudio y análisis se llevará a cabo en forma periódica. Al mismo tiempo, debido a esos múltiples cambios que pueden tener lugar en el

mercado, se expresará un límite superior y uno inferior dentro de los cuales se podrá manejar la empresa.

El Willingness to pay es un concepto clave a la hora de definir una estrategia de precios competitiva y efectiva. Se trata del máximo precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio. En este caso el precio que se establece como adecuado para nuestro producto es \$ 3296.09 t. Los precios de las empresas de la competencia son:

Tabla 13

Precios de la competencia (por tonelada)

Item	Empresa	Precio / T
01	Allapa Viva	\$ 3655
02	Lupwi	\$ 3764
03	Grandes Food	\$ 4082
04	Laverde	\$ 4176

Como se puede apreciar el precio del producto de nuestra empresa es menor que el resto de la competencia, esto es porque se tiene acuerdos con los proveedores de mantener el valor de los sacos de chochos durante 5 años. Dentro de los acuerdos planteados se tiene:

- Trámite de entrega de kits de semillas por parte del MAG.
- Ayuda con la conservación de semillas.
- Prestar ayuda a los productores con la contabilidad y la administración.



- Dar seguimiento y asesoría a los cultivos por el INIAP.
- Cumplir los pagos y plazos en las fechas acordadas.

La propuesta de valor de nuestro producto se logrará manteniendo el precio y con la implementación de:

- Por medio de redes sociales fomentar la interacción y el sentido de pertenencia de los clientes con el producto, haciendo énfasis en la nostalgia del País natal.
- Se creará una campaña de membresía en la página web que les permita acceder a ofertas, descuentos especiales, acumulación de puntos y premios a la fidelidad de nuestros clientes.
- La promoción de ventas se centra en la satisfacción de las necesidades del consumidor, a pesar de ello, para la aplicación de este tipo de estrategias es fundamental que el intermediario mayorista bróker coordiné los esfuerzos necesarios para las promociones en beneficio de los consumidores.

Capítulo 3. Plan de Marketing

3.1 Objetivos

3.1.1 *Objetivos Cuantitativos*

- Alcanzar una venta superior de 216 toneladas de chochos al finalizar el primer año de emprendimiento considerando un año completo de producción.
- Mantener una tasa interna de retorno (TIR) superior al 15 % en 5 años.
- Mantener un incremento del costo de producción y exportación por debajo del 3 % anual.
- Obtener un 5% de incremento anual por ventas.
- Lograr un margen de utilidad bruta del 40% a partir del segundo año de exportación.
- Reducir en un 15% en el costo del consumo energético en las operaciones de procesamiento, administrativas en los próximos 3 años.

3.1.2 *Objetivos Cualitativos*

- Posicionar la empresa en el mercado objetivo en el plazo de 5 años después del primer stock de exportación.
- Impulsar el consumo de alimentos orgánicos, que garanticen la mejora de la calidad de vida de los consumidores
- Promover el desarrollo de las comunidades rurales, enfatizando en la autosuficiencia y sostenibilidad.
- Posicionar la empresa en el mercado internacional, con productos de altos estándares de calidad de una manera rentable y sostenible.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Aumentar la fuerza de ventas en la ciudad con mayor población de migrantes
- Fidelizar a los clientes por medio de incentivos.
- Ofrecer a nuestros clientes un producto orgánico que ayuda a la conservación del medio ambiente y a mantener las costumbres tradicionales de la producción del chocho.
- Captación de nuevos clientes.

3.2 Estrategias y Tácticas

3.2.1 Estrategia de Diferenciación

Para diferenciar nuestro producto Altramuz Green en el mercado norteamericano y destacar frente a la competencia, se plantea estrategias de diferenciación las cuales se detalla a continuación:

Calidad Premium: Altramuz Green es un producto de alta calidad, seleccionado cuidadosamente y su procesamiento trata de emular los procesos y costumbres ancestrales de la zona con lo cual permite mantener excelentes propiedades organolépticas para garantizar un sabor excepcional y una textura superior.

Certificaciones de producto orgánico: se obtendrá certificaciones de producto 100% orgánico por organismos reconocidos internacionalmente estas certificaciones permitirán respaldar el producto se encuentra libre de químicos y en todo su proceso productivo se elimina el uso de químicos.

Variedades nativas: Se impulsará la propagación de variedades de chocho autóctonas de la zona mismas que ofrecen características superiores en cuanto a sabor y

textura únicos que atraigan la atención de los consumidores y los distinguan de los productos tradicionales.

Historia y Origen: Difundir los hábitos de consumo ancestrales en el cual el consumo de chochos era primordial proporcionando múltiples beneficios a la salud de las personas, así también se promoverá la difusión de las actividades ancestrales para el procesamiento del chocho.

Valor Nutricional y Beneficios para la Salud: Resaltar el valor nutricional y los beneficios para la salud de los chochos destacando sus altos niveles de proteínas, fibra y otros nutrientes, así como sus posibles beneficios para la salud, como la mejora de la digestión o la reducción del colesterol.

Colaboraciones Estratégicas: Buscar una amplia gama de distribuidores estratégicos en cada uno de los estados de Norteamérica buscando incrementar la participación en el mercado.

3.2.2 Tácticas

- Difundir la comercialización de nuestro producto como valor diferencial la certificación 100% orgánico.
- Mostrar al público objetivo que el producto a sido procesado manteniendo las prácticas culturales y ancestrales de su zona natal intentando crear un sentimiento de apego a sus raíces, adicional se conseguirá la licencia de buenas prácticas de manufactura entregado por el Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador.
- Comercialización de un producto con registro sanitario y avalado por FDA (Food and

Drug Administration) la agencia gubernamental de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos (humanos y veterinarios).

- Plan de conservación de variedades de semillas con certificación que permita garantizar los valores nutricionales y propiedades organolépticas
- Disminuir los tiempos de procesamiento mediante la automatización de la planta con sensores que permitan recrear las condiciones ancestrales con las cuales se procesa el chocho en la zona de Chimborazo para que el producto final mantenga sus propiedades sabor, olor, color y consistencia.
- Incluir en todos los procesos productivos el control de calidad mediante un laboratorio mismo que debe contar con una certificación de calidad que permita garantizar sus análisis.

Figura 20

a empresa

Certificaciones de calidad con las que contara la empresa



- Desarrollar un programa de abastecimiento que combine el aseguramiento de la materia prima y la optimización del transporte para esto se deberá agrupar el transporte por zonas y épocas de producción.
- Contratación de una empresa especializada para la publicidad y marketing en redes sociales. En nuestra página web tendremos un programa específico en donde se detalle la trayectoria del producto hasta que llegue al domicilio del consumidor de esta manera brindar una entrega personalizada. En la misma se encontrará un carrito interactivo de nuestra visión, misión, objetivos y valores para que los consumidores tengan el conocimiento del enfoque planificado por la empresa a futuro.
- Calificación de proveedores con manejo orgánico de la producción de chocho.
- Conocer a la competencia, así como precios, productos y sus principales clientes.
- Participación en exposiciones, ferias artesanales, ferias temporales en centros comerciales y ferias de emprendimientos.
- Se incluye en cada empaque un código QR que dirige a una encuesta de satisfacción al cliente, se incentiva el llenado de la encuesta con acumulación de puntos en el plan de suscriptores

3.3 Sistema de Información y Control KPI

Como objetivo principal es contar con KPIs que permitan la medición de los objetivos trazados al plan de marketing.

Control: Respecto a los KPI's, que podemos realizar la medición de una forma anual la cual busca impactar con las acciones de marketing propuestas, con las que se realizara el alcance directo al consumidor final.

Tabla 14

KPIs

KPIs	Formula	Frecuencia	Responsable
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{Utilidad}{Ingresos} \times 100\% \geq 40\%$	Anual	Gerente general y departamento de exportaciones.
Cumplimiento de meta de producción	$KPI = V1 - 216 > 0$	Anual	Gerente general y departamento de exportaciones.
Cumplimiento de meta de ventas	$\frac{Venta\ real}{Meta\ de\ venta} \times 100\% \geq 100$	Anual	Gerente general y departamento de exportaciones.

3.4 Plan de Contingencia

El plan de contingencia será utilizado para aplicar acciones correctivas sobre las desviaciones que puedan presentarse en diferentes puntos claves de la empresa para lo cual es

necesario incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos. Algunas de las estrategias de contingencia o de salida son:

3.4.1 Modificación del Producto y/o Servicio Ofertado

Aprovechando el conocimiento adquirido en el procesamiento del chocho se puede ofertar productos relacionados con el chocho orgánico, como harina, barras energéticas, aceite o snacks saludables. Se realizará pruebas piloto con estos nuevos productos y evaluará su aceptación en el mercado.

Desarrollar nuevas presentaciones o envasados de manera atractiva del chocho orgánico que puedan atraer a diferentes segmentos de mercado.

Investigar las necesidades y preferencias del mercado en Norteamérica para ajustar la oferta.

3.4.2 Modificación del Segmento de Mercado Potencial

Buscar mercados potenciales de mayor aceptación de nuestro producto, o establecer nichos de mercados y cambiar radicalmente de estrategia de posicionamiento.

Se identifica nichos específicos dentro del mercado de Norteamérica que puedan estar más receptivos al chocho orgánico, se buscara oportunidades en el mercado de alimentos saludables o en la comunidad vegana, deportistas o personas con alergias alimentarias.

Adaptar la estrategia de marketing, comunicando mediante publicidad, redes sociales, influencers o expertos en nutrición los beneficios del chocho para llegar a estos segmentos de manera efectiva y atraer a nuevos grupos de consumidores.

3.4.3 Venta Parcial de la Compañía a una Empresa del Sector más Potente

Se puede tomar como alternativa la venta parcial de las acciones para salir a flote y proseguir con otras estrategias buscando posicionarnos con mayor fuerza con los socios estratégicos.

Se analizará la posibilidad de alianzas estratégicas con empresas del sector alimentario en Norteamérica que puedan estar interesadas en invertir o adquirir una participación de nuestro negocio. Esto puede proporcionar capital y acceso a nuevos mercados y canales de distribución.

3.4.4 Venta o Explotación de la Tecnología y su Patente

La barrera de entrada que en este caso es el desarrollo y posicionamiento de la marca, es muy crucial para tener una estrategia de contingencia, puesto que si está posicionada podemos utilizar como estrategia de venta y explotación de la marca.

Si es necesario, se considera vender o licenciar la tecnología y la patente relacionadas con el procesamiento del chocho orgánico.

3.4.5 Liquidación del Proyecto en su Conjunto

Si todas las estrategias anteriores no son viables, se contempla la liquidación ordenada del negocio.

Realizar una auditoría de activos para valorar la marca de manera objetiva.

Al tener la marca y la reputación del negocio bien establecidas aumentará el atractivo para posibles compradores.

Vender por partes el negocio de manera gradual, manteniendo la operación hasta encontrar compradores adecuados para maximizar el valor.

3.5 Plan Comercial

3.5.1 *Objetivos SMART*

- Obtener una certificación de calidad reconocida internacionalmente para nuestro producto Altramuz Green en el próximo año.
- Aumentar las ventas de nuestro producto Altramuz Green en Estados Unidos en un 5 % durante el primer año de operaciones.
- Lograr una tasa de satisfacción del cliente de al menos el 90% en las encuestas de retroalimentación en el primer año de exportación.
- Expandir la red de distribución para cubrir al menos tres estados importantes de Estados Unidos en los primeros dos años.
- Asegurar la disponibilidad de al menos 216 toneladas de chochos de alta calidad para exportación durante el primer año.
- Posicionar el producto Altramuz Green como una opción premium y saludable en el mercado estadounidense de alimentos naturales y orgánicos.
- Contribuir al desarrollo económico de las comunidades productoras de nuestros productos en la zona de influencia, mediante la generación de empleo y el aumento de los ingresos.
- Incrementar la participación en el mercado del producto Altramuz Green en Estados Unidos en un 15% para finales del tercer año.

3.5.2 *Análisis de la Competencia*

Teniendo en cuenta este mundo altamente competitivo de necesidades cambiantes día a día es necesario poder identificar competidores y empresas que estén dedicadas a la exportación de chochos a Estados Unidos.

Existen 5 empresas exportadoras de chocho en el país que en conjunto alcanzaron un valor de USD 500.000 en sus ventas externas en 2022, las cuatro empresas con mayor crecimiento de chocho son:

- **Allpa Viva**, reconocida como proveedora de productos ecuatorianos naturales y saludables en el mercado internacional. Debido a la tendencia de consumo y al poder adquisitivo de este tipo de alimentos, el mercado de Los Ángeles (California, Estados Unidos) sedujo a la empresa, facilitando, principalmente, la aceptación del chocho pulverizado.
- **Lupwi**, una empresa posesionada en el mercado local en más de 14 provincias del país, su principal producto es la bebida de chocho, sin embargo, la empresa todavía no tiene exportaciones al mercado estadounidense por lo que la amenaza en primera instancia no tendría mayor impacto.
- **Grandes Foods**, en el primer trimestre de este año se vendieron USD 21.100. Para el siguiente trimestre se comercializará alrededor de 20 mil quintales de chocho a nivel nacional, que serán exportados a Estados Unidos y para el consumo local.
- **La Verde**, es una empresa nacional e internacional, al desarrollar productos nutritivos y naturales bajo filosofías conscientes con el medio ambiente y la sociedad, que

mejoren las vidas de todos nuestros clientes e inspiren al mundo a conocer nuestro país, Ecuador.

3.5.3 Rangos de Precios de Altramuz Green

Se detalla los costos fijos y variables:

Tabla 15

Costo de producción del chocho (año 1)

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL CHOCHO AÑO 1	
MATERIA PRIMA (CHOCHO CRUDO) 360 Quintales de 50 kg a \$ 50	\$18,000.00
EMPAQUE AL VACIO \$ 50 por tonelada	\$900.00
TRANSPORTE MATERIA PRIMA DESDE EL PROVEEDOR A LA PLANTA DE PROCESAMIENTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad de 20 Toneladas)	\$300.00
TRANSPORTE PRODUCTO TERMINADO AL AEROPUERTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad maxima de carga de 20 Toneladas)	\$460.00
COSTO VIA AEREA DESDE LATACUNGA A NEW YORK (Refrigerado)	\$18,000.00
TOTAL COSTO POR 18 TONELADAS	\$37,660.00
COSTO POR TONELADA DE CHOCHO PRODUCIDO	\$2,092.22

Tabla 16

Costes de fabricación directos

COSTES DE FABRICACION DIRECTOS	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,833.00
COSTOS DE FABRICACION DIRECTOS	\$645.00
Material de oficina mano de obra directa	\$75.00
Viajes mano de obra directa	\$0.00
Comunicaciones	\$45.00
Agua, electricidad y combustibles	\$275.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$250.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$2,478.00
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$137.67

Tabla 17

Costes indirectos de explotación

COSTES DE EXPLOTACIÓN INDIRECTOS	
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$2,391.00
GASTOS INDIRECTOS (PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD)	\$233.7
Material de oficina	\$50.00
Viajes	\$50.00
Comunicación	\$15.00
Publicidad	\$59.33
Ferias y exhibiciones	\$59.33
GASTOS INDIRECTOS (ADMINISTRATIVOS)	\$660.00
Material de oficina	\$100.00
Viajes	\$100.00
Comunicación	\$50.00
Seguros	\$0.00
Servicios profesionales(Agente aduanero)	\$320.00
Agua, electricidad	\$40.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$50.00
IMPREVISTOS 1%	\$593.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$3,877.66
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$215.43

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El precio de nuestro producto Altramuz Green es de \$ 3296.09 t. Los precios de las empresas de la competencia son:

Tabla 18

Precios de la competencia (por tonelada)

Item	Empresa	Precio / T
01	Allapa Viva	\$ 3655
02	Lupwi	\$ 3764
03	Grandes Food	\$ 4082
04	Laverde	\$ 4176

Como se puede apreciar el precio del producto de nuestra empresa es menor que el resto de la competencia, esto es porque se tiene acuerdos con los proveedores de mantener el valor de los sacos de chochos durante 5 años. Dentro de los acuerdos planteados se tiene:

- Trámite de entrega de kits de semillas por parte del MAG.
- Ayuda con la conservación de semillas.
- Prestar ayuda a los productores con la contabilidad y la administración.
- Dar seguimiento y asesoría a los cultivos por el INIAP.
- Cumplir los pagos y plazos en las fechas acordadas.

3.5.4 Táticas

3.5.4.1 Online. Las tácticas por implementar son:

- Congresos online, se realizará Webinar de los beneficios del consumo de productos orgánicos como Atramauz Green mensualmente.
- Crear una página web en la que se facilite realizar todas las transacciones desde la compra hasta el servicio postventa para esto ALTRAMUZ GREEN desarrollara una E-COMMERS misma que direccionara a la web de los distribuidores donde se podrá saber el estado de su producto en que tiempo le va allegar y hacerle seguimiento de todo el proceso desde el momento del despacho hasta el momento de la entrega, sabrá con exactitud el tiempo de entrega , dentro de esta página web también podrá ver todos los detalles de la empresa y de los productos
- Crear campañas de mercadeo por internet y la red LinkedIn incentivando el consumo de productos que sean libres de elementos químicos tanto en su producción como en su composición
- A través de la página web propia de la empresa se promocionará la campaña inicial “EAT NATURAL” que significa come natural, en donde se aportaran deliciosas y saludables recetas nuevas como batidos, ensaladas y postres cuyo ingrediente principal será nuestro producto chocho orgánico
- Publicidad en redes sociales
- Incluir en el empaque códigos que el cliente deberá canjear en la página web para acceder a dichas recetas.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Influencers explorando oportunidades de colaboración con otras empresas o marcas relacionadas que puedan ayudar a promocionar y distribuir nuestro producto en el mercado estadounidense buscando asociaciones con chefs, nutricionistas, bloggers de alimentos u otras figuras influyentes en el ámbito de la alimentación y la salud que puedan respaldar y recomendar nuestro producto ALTRAMUZ GREEN.

3.5.4.2 Offline. Las tácticas por implementar son:

- Venta por teléfono, como capacitación sobre el producto, materiales promocionales y asistencia logística, para garantizar una experiencia satisfactoria para nuestros clientes y fomentar la lealtad a la marca
- Venta física, participar de ferias que permitan aumentar la visibilidad de nuestros productos, expandir la red de clientes y partners.
- Marketing en el punto de venta, establecer una presencia sólida en el mercado estadounidense.

3.5.5 Canales de Distribución

Inicialmente como costo se busca un canal donde el costo de la intermediación corresponde a un margen por comisión; se busca un canal que no exija fuertes inversiones en capital; se requiere mantener el control sobre el tipo de establecimientos que venderán el producto, el inventario y los precios. En cuanto a la cobertura se pretende un canal que permita el acceso y facilite la distribución a sectores urbanos en puntos estratégicos de fácil acceso a consumidores de ingreso medio y alto y facilite el acceso a las tiendas minoristas. Por último, en relación al carácter, se necesita un canal de distribución que sea ágil y eficiente,

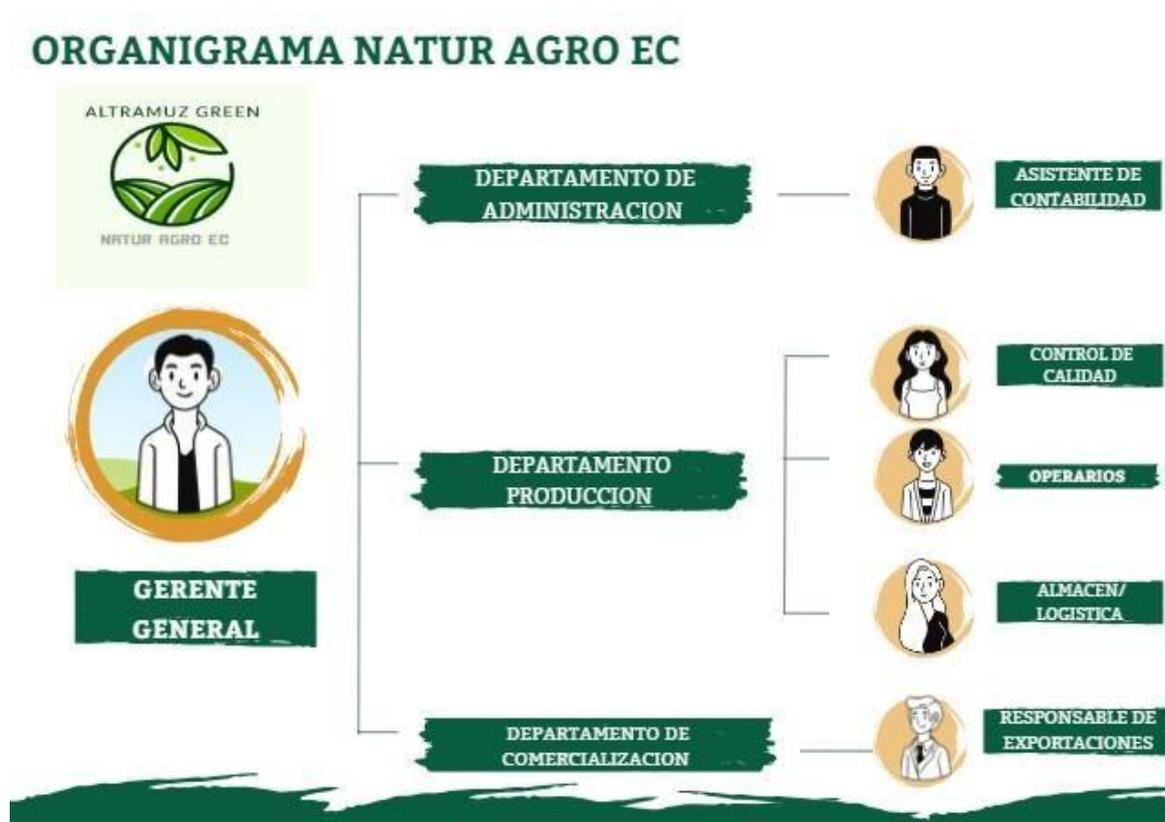
donde los intermediarios puedan coordinar rápidamente la entrega de la mercancía, y que esté disponible rápidamente para el consumidor final ya que se trata de un alimento perecedero. Dadas las condiciones planteadas se establece que lo más conveniente para la estrategia de distribución corresponde el uso de un **canal indirecto**, en el que se concrete una relación a largo plazo con uno o varios distribuidores extranjeros dependiendo de las condiciones que ofrezcan, los mismos que se detallan a continuación.

- Establecer relaciones directas con distribuidores especializados en productos importados de América Latina en Estados Unidos.
- Negociar acuerdos exclusivos o preferenciales para distribuir los chochos ecuatorianos en su red de clientes y canales de distribución.
- Trabajar con agentes de importación o intermediarios en Estados Unidos que se especialicen en la importación y distribución de alimentos internacionales.
- Estos agentes pueden encargarse de la logística, el despacho de aduanas y la distribución de nuestros chochos.

3.6 Organización del Departamento Comercial

Figura 21

Organigrama de la empresa Natur Agro EC



3.6.1 Gerente General

Se encargará de las principales funciones generales de NATUR AGRO EC tales como cumplimientos de metas y objetivos a corto y mediano plazo, informará a la Junta general de accionistas sobre las mismas y será el Representante Legal de la compañía.

Perfil y Requisitos:

Educación: título universitario en áreas relacionadas con administración de empresas, comercio internacional, agronomía o campos afines. Un grado avanzado (maestría o MBA) puede ser preferible pero no siempre es obligatorio.

Experiencia: Se busca experiencia previa en la gestión de empresas, especialmente en el ámbito de la exportación, agricultura o alimentos. Experiencia en puestos de liderazgo y gestión de equipos es fundamental.

Conocimientos Técnicos: Familiaridad con los procesos de producción agrícola, conocimientos sólidos de comercio internacional, logística de exportación, regulaciones aduaneras y fitosanitarias, así como habilidades en gestión financiera y administrativa.

Habilidades Personales: Buenas habilidades de liderazgo, capacidad para tomar decisiones estratégicas, habilidades de comunicación efectiva, capacidad para establecer relaciones comerciales sólidas, habilidades de resolución de problemas y capacidad para trabajar bajo presión.

Funciones:

Desarrollo Estratégico: Definir la visión y la estrategia de la empresa para maximizar las oportunidades de exportación de chochos.



Gestión Operativa: Supervisar todas las operaciones diarias de la empresa, incluyendo producción, logística, ventas y marketing, finanzas, recursos humanos, y cumplimiento de normativas.

Relaciones Comerciales: Establecer y mantener relaciones comerciales sólidas con clientes, proveedores, y otras partes interesadas clave a nivel nacional e internacional.

Cumplimiento Regulatorio: Garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas aplicables a la exportación de productos agrícolas, incluyendo aspectos fitosanitarios, aduaneros, y de calidad.

Gestión de Recursos Humanos: Dirigir y motivar al equipo de trabajo, fomentando un ambiente de colaboración y excelencia.

Sueldo: \$1000 dólares

3.6.2 Asistente de Contabilidad

Perfil y Requisitos:

Educación: título técnico o universitario en contabilidad, finanzas o campos relacionados. Se valora una formación adicional en administración de empresas o comercio internacional.

Conocimientos Técnicos: Se requieren conocimientos básicos de contabilidad, incluyendo principios contables, registros contables, conciliaciones bancarias, preparación de estados financieros y manejo de software contable (por ejemplo, Excel, QuickBooks, SAP).

Funciones:

Registro de Transacciones: Registrar transacciones financieras en el sistema contable de la empresa, como facturas de ventas y compras, recibos, pagos, y demás documentos contables.

Conciliaciones Bancarias: Realizar conciliaciones periódicas de las cuentas bancarias para asegurar la precisión de los registros contables y detectar posibles discrepancias.

Preparación de Informes: Asistir en la preparación de informes financieros periódicos, como estados de resultados, balances de situación y flujos de efectivo, bajo la supervisión del contador o del departamento financiero.

Sueldo: \$ 470 dólares contrato indefinido con periodo de prueba de 90 días.

3.6.3 Ingeniero de Control de Calidad

Perfil y Requisitos:

Educación: título técnico o universitario en áreas relacionadas como ingeniería de alimentos, química, biotecnología o campos similares.

Experiencia: previa en roles relacionados con el control de calidad en la industria de alimentos, especialmente en empresas que exportan productos. Se busca experiencia en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad.

Conocimientos Técnicos: Conocimientos sólidos en técnicas de control de calidad, normativas y estándares internacionales de seguridad alimentaria (como HACCP, ISO 22000), métodos de análisis de laboratorio, interpretación de resultados y manejo de equipos de prueba.

Funciones:

Desarrollo de Procedimientos: Desarrollar y mantener procedimientos y protocolos de control de calidad para todas las etapas del proceso de procesamiento de chochos, desde la recepción de materias primas hasta el empaque final.

Inspección y Pruebas: Realizar inspecciones visuales y pruebas de laboratorio para verificar la calidad de los chochos, incluyendo pruebas de humedad, tamaño, color, sabor y textura, así como pruebas microbiológicas y de contaminantes.

Sueldo: \$ 470 dólares contrato indefinido con un periodo de prueba de 90 días.

3.6.4 Operarios

Perfil y Requisitos:

Educación: No se requiere un título universitario para este puesto, aunque la educación secundaria completa o su equivalente es generalmente necesaria.

Experiencia: Experiencia previa en roles similares en la industria agrícola o de alimentos es preferible.

Habilidades Técnicas: Conocimientos básicos en procesos de producción agrícola, manipulación de alimentos y normativas de seguridad laboral.

Funciones:

Planificación de la Producción: Manejo de los equipos de la planta de producción, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y productividad.

Sueldo: \$ 470 dólares con contrato indefinido y periodo de prueba de 90 días.

3.6.5 Técnico de Almacén/logística

Perfil y Requisitos:

Educación: título técnico o universitario en logística, administración de empresas, o áreas relacionadas.

Experiencia: Experiencia previa en roles de supervisión en el área de almacenamiento y logística, preferiblemente en la industria de alimentos o agrícola.

Conocimientos Técnicos: Conocimientos sólidos en gestión de almacenes, técnicas de inventario, gestión de stocks, transporte y distribución, normativas aduaneras, y uso de software de gestión de almacenes (WMS) y sistemas de gestión empresarial (ERP).

Funciones:

Gestión de Almacén: Supervisar todas las operaciones relacionadas con el almacenamiento de los chochos, incluyendo recepción, almacenamiento, picking, embalaje y expedición, garantizando la precisión y eficiencia en todas las actividades.

Control de Inventarios: Supervisar el inventario de materias primas, productos en proceso y productos terminados, asegurando una gestión precisa de los stocks, minimizando las pérdidas y optimizando el uso de los recursos disponibles.

Coordinación Logística: Coordinar el transporte nacional e internacional de los productos exportados, asegurando la disponibilidad de los medios de transporte necesarios y garantizando la entrega oportuna de los pedidos a los clientes.

Cumplimiento Normativo: Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones aplicables en materia de almacenamiento, transporte y exportación de productos agrícolas, incluyendo regulaciones aduaneras, fitosanitarias y de seguridad alimentaria.

Sueldo: \$ 470 dólares con contrato indefinido y periodo de prueba de 90 días

3.6.6 Supervisor de Exportaciones

Perfil y Requisitos:

Educación: título universitario en comercio internacional, negocios internacionales, administración de empresas o campos relacionados.

Experiencia: Experiencia previa en roles relacionados con exportaciones, preferiblemente en la industria de alimentos o agrícola. Se busca experiencia en coordinación de exportaciones, manejo de documentos y trámites aduaneros.

Conocimientos Técnicos: Conocimientos sólidos en regulaciones y procedimientos de exportación, normativas aduaneras, Incoterms, documentos de exportación, y gestión de logística internacional.

Funciones:

Coordinación de Exportaciones: Supervisar todas las actividades relacionadas con la exportación de chochos, incluyendo la preparación de documentos de exportación, coordinación de transporte internacional, y gestión de trámites aduaneros.

Cumplimiento Regulatorio: Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas aplicables a las exportaciones, incluyendo requisitos fitosanitarios, arancelarios y aduaneros en los países de destino.

Gestión de Documentación: Supervisar la preparación y gestión de todos los documentos de exportación requeridos, como facturas comerciales, certificados de origen, conocimientos de embarque, y otros documentos necesarios para el despacho aduanero.

Negociación y Relaciones Comerciales: Colaborar con clientes internacionales, agentes de carga y otras partes interesadas para negociar términos de venta, condiciones de entrega y resolver cualquier problema relacionado con la exportación de los chochos.

Optimización de Procesos: Identificar oportunidades de mejora en los procesos de exportación, implementar acciones correctivas y preventivas, y liderar proyectos de mejora continua para aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Sueldo: \$ 600 dólares con contrato indefinido y periodo de prueba de 90 días

3.7 Herramientas y Sistemas

Plataforma de gestión de relaciones con el cliente (CRM):

Crear el software Inteligent Altramuz: Esta plataforma nos permitirá gestionar y mantener la información de contacto de nuestros clientes, realizar seguimiento de las interacciones y automatizar procesos de ventas, marketing e inventario en tiempo real con estos sistemas te ayudan a gestionar y rastrear los inventarios, controlar los niveles de stock, realizar pedidos de reposición y administrar múltiples ubicaciones de almacenamiento.

Herramientas de análisis y seguimiento de datos:

Google Analytics, Google Data Studio: se utilizará estas herramientas para realizar un seguimiento del tráfico web, analizar el comportamiento de los usuarios en el sitio web y obtener información sobre el rendimiento de las campañas de marketing.

Plataforma de gestión financiera:

Financial Altramuz, será una plataforma que permiten gestionar las finanzas, realizar un seguimiento de los ingresos y gastos, generar informes financieros y gestionar la facturación y cobranza, cartera de morosidad e informes financieros para los entes de control como la Superintendencia de Compañías.

Al utilizar todas estas herramientas y sistemas, podremos optimizar nuestras operaciones comerciales, mejorar la eficiencia y aumentar las probabilidades de éxito en nuestro proceso de exportación hacia Estados Unidos.

3.8 Métricas

Para evaluar el desempeño del plan comercial para la exportación de chochos de Ecuador a Estados Unidos, es importante establecer métricas y KPIs (Key Performance Indicators) que permitan monitorear el progreso y el éxito de la estrategia. Par lo cual planteamos las siguientes métricas a considerar:

Volumen de ventas: Total de unidades de chochos vendidas en un período de tiempo específico.

Ingresos generados: Total de ingresos generados por la venta de chochos ecuatorianos en Estados Unidos.

Tasa de crecimiento de las ventas: Porcentaje de crecimiento en las ventas de chochos respecto al período anterior.

Cuota de mercado: Porcentaje de participación en el mercado de chochos en Estados Unidos.

Comparación de la cuota de mercado con la de competidores directos y productos sustitutos.

Rentabilidad: Margen de beneficio bruto y neto obtenido de las ventas de chochos.

Retorno de la inversión (ROI) en el plan comercial de exportación.

Satisfacción del cliente: Índice de satisfacción del cliente basado en encuestas, comentarios y testimonios. Número de quejas o reclamaciones recibidas y su tasa de resolución.

Retención de clientes: Tasa de retención de clientes recurrentes que realizan compras repetidas. Porcentaje de clientes que recomiendan nuestro producto Altramuz Green a otros.

Eficiencia logística: Tiempo y costos de transporte desde Ecuador hasta Estados Unidos. Precisión en la entrega y cumplimiento de los plazos de envío.

Penetración en nuevos mercados: Número de nuevos clientes adquiridos en territorios o canales de distribución específicos. Tasa de crecimiento en la penetración de nuevos mercados geográficos.

Reconocimiento de marca: Nivel de reconocimiento de marca en el mercado estadounidense, medido a través de encuestas de marca, menciones en redes sociales, etc. Impactó de las estrategias de marketing y promoción en el aumento del reconocimiento de la marca.

Conversión de ventas: Porcentaje de visitantes del sitio web que realizan una compra de chochos. Tasa de conversión en ventas a partir de campañas de marketing específicas.

Costo de distribución: Costos asociados con la distribución de chochos, incluyendo transporte, almacenamiento, comisiones de distribuidores, etc.

Comparación de costos de distribución entre diferentes canales y territorios.

Rotación de inventario: Velocidad con la que se venden los chochos en comparación con el nivel de inventario disponible.

Tiempo promedio de rotación del inventario y su impacto en la rentabilidad del negocio.

Impacto social y ambiental: Contribución al desarrollo económico y social de las comunidades productoras en Ecuador.

Al establecer y monitorear estas métricas, podremos evaluar de manera integral el rendimiento de nuestro plan comercial de exportación de chochos de Ecuador a Estados Unidos y realizar ajustes necesarios para mejorar su eficacia y alcanzar los objetivos comerciales

3.9 KPIS

Tabla 19

KPIs

ESTRATEGIA	RATIO	CÓMO SE CALCULA	VALOR ALCANZADO			CADA CUANTO TIEMPO SE CALCULA	QUIÉN DEBE CALCULARLO	ACCIÓN A REALIZAR EN CASO DE DESVIACIÓN
			OBJETIVO ALCANZADO	OBJETIVO CERCANO	OBJETIVO NO ALCANZADO			
COMERCIAL	Incrementar la participación de mercado	(Ventas anteriores/Ventas actuales) *100	15%	≤14.9% al 14.1%	≤15%	AL TERCER AÑO	Gerente General/ Supervisor de exportación	Análisis y Segmentación. Desarrollo de Productos Adaptados. Alianzas Locales. Campaña de Promoción. Medición y Mejora Continua.
	Aumentar los ingresos por ventas	(Ventas anteriores/Ventas actuales) *100	5%	≤4.9% al 4.1%	≤5%	ANUAL	Asistente de contabilidad/Supervisor de exportación	Investigación de Mercado. Generación de Ideas. Pruebas y desarrollo de Producto. Campaña de Lanzamiento y distribución estratégica. Medición y Mejora Continua
	Ampliar la presencia en nuevos mercados	(# Clientes nuevos/total clientes) *100	3,00	≤2 al 1%	≤3	CADA DOS AÑOS	Gerente General/Supervisor de exportación	Identificación de Mercados Objetivo. Selección de Distribuidores Locales. Negociación de Alianzas. Capacitación de Distribuidores. Medición y Mejora Continua.
	Fortalecer la imagen de la marca como sinónimo de calidad y nutrición	Resultados de encuestas de satisfacción	90%	≤89.9% al 89.1%	≤90%	ANUAL	Gerente General/Supervisor de exportación/Ingeniero de control de calidad	Análisis de la Marca. Desarrollo de Contenido de Valor. Colaboración con Expertos en Nutrición. Testimonios de Clientes Medición y Mejora Continua.
	Mejorar la relación con los proveedores de chochos a través de una comunicación abierta y colaborativa	(# de empresas capacitadas /total de empresas proveedoras) *100	40%	≤39.9% al 39.1%	≤39%	ANUAL	Gerente General/Supervisor de exportación	Identificación de Proveedores Clave. Implementación de Plataforma de Comunicación. Capacitación y Soporte. Reconocimiento y Recompensas. Medición y Mejora Continua.
	Reforzar la responsabilidad social corporativa implementando prácticas sostenibles en la producción y distribución	(# prácticas sostenibles/#total de procesos)	20%	≤19.9% al 19.1%	≤19%	ANUAL	Gerente General/Supervisor de exportación/Operarios/Técnico de almacén	Evaluación de Impacto Ambiental. Diseño de Prácticas Sostenibles. Participación en iniciativas Locales. Comunicación y Transparencia. Colaboración con Proveedores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.10 Customer Service

3.10.1 Objetivos

- Garantizar la satisfacción del cliente en todas las etapas del proceso, desde la compra hasta la entrega.
- Garantizar la calidad del producto para asegurar que el chocho orgánico cumple con los estándares de calidad y certificaciones orgánicas establecidas por los clientes y las regulaciones pertinentes.
- Establecer un sistema eficiente de gestión de la cadena de suministro para garantizar que los productos lleguen a los distribuidores dentro de los plazos acordados.
- Asegurar que el personal esté capacitado para proporcionar un excelente servicio al cliente y esté bien informado sobre los productos, procesos y políticas de la empresa.
- Establecer procedimientos claros para abordar y resolver rápidamente cualquier problema o queja del cliente que pueda surgir.
- Implementar programas de fidelización y recompensas para incentivar la repetición de compras y el compromiso continuo con la marca.
- Mantener a los clientes informados sobre cualquier cambio en los productos, plazos de entrega o políticas de la empresa de manera clara y transparente.
- Demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo que puede influir en las decisiones de compra de los clientes.
- Realizar análisis comparativos con los competidores para identificar áreas de mejora y oportunidades para diferenciar el servicio al cliente.

3.10.2 Estrategia de Customer Service

Para nuestra empresa dedicada al proyecto de acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norte América, es crucial implementar estrategias efectivas de servicio al cliente para garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito del negocio. Algunas estrategias específicas que podríamos implementar son:

3.10.2.1 Estrategia Ominicanal

- Ofrecer múltiples canales de comunicación para que los clientes puedan contactar a la empresa fácilmente, ya sea por teléfono, correo electrónico, chat en línea o redes sociales. Asegurándonos de responder de manera oportuna y consistente en todos los canales.
- Gestión proactiva de problemas: Anticipar posibles problemas o preocupaciones de los clientes y desarrollar protocolos claros para abordarlos de manera proactiva y efectiva. Esto puede incluir la resolución rápida de quejas, la compensación por errores o retrasos, y la implementación de medidas correctivas para prevenir problemas futuros.

3.10.2.2 Estrategia de Satisfacción de los Empleados

- Enfoque en la sostenibilidad: Destacando los valores de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa de la empresa en la comunicación con los clientes, lo que puede generar una conexión emocional más profunda y fortalecer la lealtad de la marca.

3.10.2.3 Estrategias de Calidad en el SoportE

- **Capacitación del personal:** Proporcionar capacitación exhaustiva a todo el personal de atención al cliente sobre los productos, procesos y políticas de la empresa, así como sobre las necesidades y expectativas específicas de los clientes en el mercado de Norte América.
- **Personalización del servicio:** Ofrecer un servicio personalizado adaptado a las preferencias y necesidades individuales de cada distribuidor, lo que puede incluir recomendaciones de productos, seguimiento de pedidos y atención a consultas específicas.
- **Comunicación clara y transparente:** Asegurarse de que la comunicación con los clientes sea clara, honesta y transparente en todas las etapas del proceso, desde la compra hasta la entrega. Esto incluye proporcionar información detallada sobre los productos, precios, plazos de entrega y políticas de devolución.
- **Promoción de la satisfacción del cliente:** Implementar programas de fidelización, descuentos especiales o incentivos para recompensar la lealtad de los clientes y fomentar la repetición de compras.
- **Monitorización de la competencia:** Realizar un seguimiento de las estrategias de servicio al cliente de los posibles competidores en el mercado de Norte América y buscar oportunidades para diferenciarse y destacar.
- **Mejora continua:** Comprometimiento a una mejora continua en el servicio al cliente, revisando regularmente los procesos, recopilando comentarios de los clientes y

adaptando las estrategias según sea necesario para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

- **Recopilación y análisis de retroalimentación:** Establecer sistemas para recopilar comentarios y retroalimentación de los clientes, ya sea a través de encuestas, comentarios en línea o interacciones directas. Por medio de la utilización de la información para identificar áreas de mejora y tomar medidas para optimizar la experiencia del cliente.

3.10.3 Canales de Comunicación

Es importante contar con una variedad de canales de comunicación para el servicio al cliente que permitan a los clientes contactar fácilmente a la empresa y obtener asistencia cuando lo necesiten. Entre los canales de comunicación se utilizará tenemos:

- **Teléfono:** Proporcionar un número de teléfono gratuito o de pago para que los clientes puedan comunicarse directamente con un representante de servicio al cliente. Asegurando contar con personal capacitado y disponible para atender las llamadas de manera eficiente y profesional.
- **Correo electrónico:** Ofrecer una dirección de correo electrónico dedicada para consultas generales, pedidos, quejas o cualquier otra comunicación relacionada con el servicio al cliente. Responder a los correos electrónicos de manera oportuna y proporciona información detallada y útil.
- **Redes sociales:** Utilización de plataformas de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc., para interactuar con los clientes, responder a sus consultas y

comentarios, y proporcionar actualizaciones sobre productos y servicios. Mantener una presencia activa y receptiva en las redes sociales para construir relaciones con los clientes y fortalecer la marca.

- **Formulario de contacto en el sitio web:** Se incluirá un formulario de contacto en el sitio web que permita a los clientes enviar consultas o comentarios directamente a través de la página web. Asegurándonos de responder a estas solicitudes de manera oportuna y profesional.
- **Centros de ayuda en línea:** Se desarrollará un centro de ayuda en línea en el sitio web que incluya artículos de ayuda, tutoriales, preguntas frecuentes y otra información útil para los clientes. Para ayudar a reducir la carga de consultas repetitivas y proporcionar a los clientes recursos para resolver problemas por sí mismos.

3.10.4 KPIs

- **Índice de satisfacción del cliente (CSI).**

$CSI = (\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) * 100.$

- **Número de quejas o reclamos por cliente.**

$\text{Número de quejas por cliente} = \text{Total de quejas} / \text{Total de clientes}.$

- **Tiempo promedio de respuesta a consultas de clientes.**

$\text{Tiempo promedio de respuesta} = \text{Suma de tiempos de respuesta} / \text{Número total de consultas}.$

- **Tasa de retención de clientes.**

$\text{Tasa de retención de clientes} = ((\text{Clientes al final del período} - \text{Nuevos clientes}) / \text{Clientes al inicio del período}) * 100.$

adquiridos durante el período) / Clientes al inicio del período) * 100.

- **Tasa de conformidad con los estándares de calidad orgánica.**

Tasa de conformidad = (Número de productos que cumplen con los estándares orgánicos / Total de productos inspeccionados) * 100.

- **Índice de cumplimiento de plazos de entrega.**

Índice de cumplimiento = (Número de entregas a tiempo / Total de entregas) * 100

- **Tiempo promedio de ciclo de pedido.**

Tiempo promedio de ciclo de pedido = (Suma de tiempos de ciclo de pedido / Número total de pedidos).

- **Porcentaje de empleados capacitados en servicio al cliente.**

Porcentaje de empleados capacitados = (Número de empleados capacitados / Total de empleados) * 100.

- **Número de productos devueltos debido a problemas de calidad.**

Número de productos devueltos por problemas de calidad = Total de productos devueltos debido a problemas de calidad.

- **Cumplimiento de las certificaciones orgánicas.**

Cumplimiento de certificaciones orgánicas = (Número de productos que cumplen con las certificaciones orgánicas / Total de productos) * 100.

- **Evaluaciones de desempeño del personal en relación con el servicio al cliente.**

Evaluaciones de desempeño del personal en servicio al cliente = (Suma de las evaluaciones de desempeño relacionadas con el servicio al cliente / Número total de

evaluaciones de desempeño) * 100.

- **Tasa de rotación del personal.**

Tasa de rotación del personal = (Número de empleados que dejaron la empresa durante el período / Promedio de empleados durante el período) * 100.

- **Tiempo promedio de resolución de quejas.**

Tiempo promedio de resolución de quejas = (Suma de tiempos de resolución de quejas / Número total de quejas).

- **Índice de resolución en el primer contacto.**

Índice de resolución en el primer contacto = (Número de quejas resueltas en el primer contacto / Total de quejas) * 100.

- **Participación en programas de fidelización.**

Participación en programas de fidelización = (Número de clientes participantes en programas de fidelización / Total de clientes) * 100.

- **Tasa de conversión de clientes leales.**

Tasa de conversión de clientes leales = (Número de clientes leales / Total de clientes) * 100.

- **Incremento en las ventas repetidas.**

Incremento en las ventas repetidas = ((Ventas repetidas - Ventas iniciales) / Ventas iniciales) * 100.

- **Índice de satisfacción con la comunicación de la empresa.**

Índice de satisfacción con la comunicación = (Número de respuestas positivas sobre la

comunicación / Total de respuestas) * 100.

- **Índice de apertura/click de correos electrónicos o newsletters.**

Índice de apertura/click = (Número de correos electrónicos o newsletters abiertos o clicados / Total de correos electrónicos o newsletters enviados) * 100.

- **Participación en programas de responsabilidad social corporativa.**

Participación en RSC = (Número de eventos o actividades de RSC realizados / Total de eventos o actividades) * 100.

- **Índice de percepción de la marca como responsable socialmente.**

Índice de percepción de la marca = Evaluación de la marca en responsabilidad social corporativa (escala específica).

- **Calificación de satisfacción del cliente en comparación con competidores.**

Calificación de satisfacción en comparación con competidores = Calificación de satisfacción de la empresa - Calificación de satisfacción promedio de los competidores.

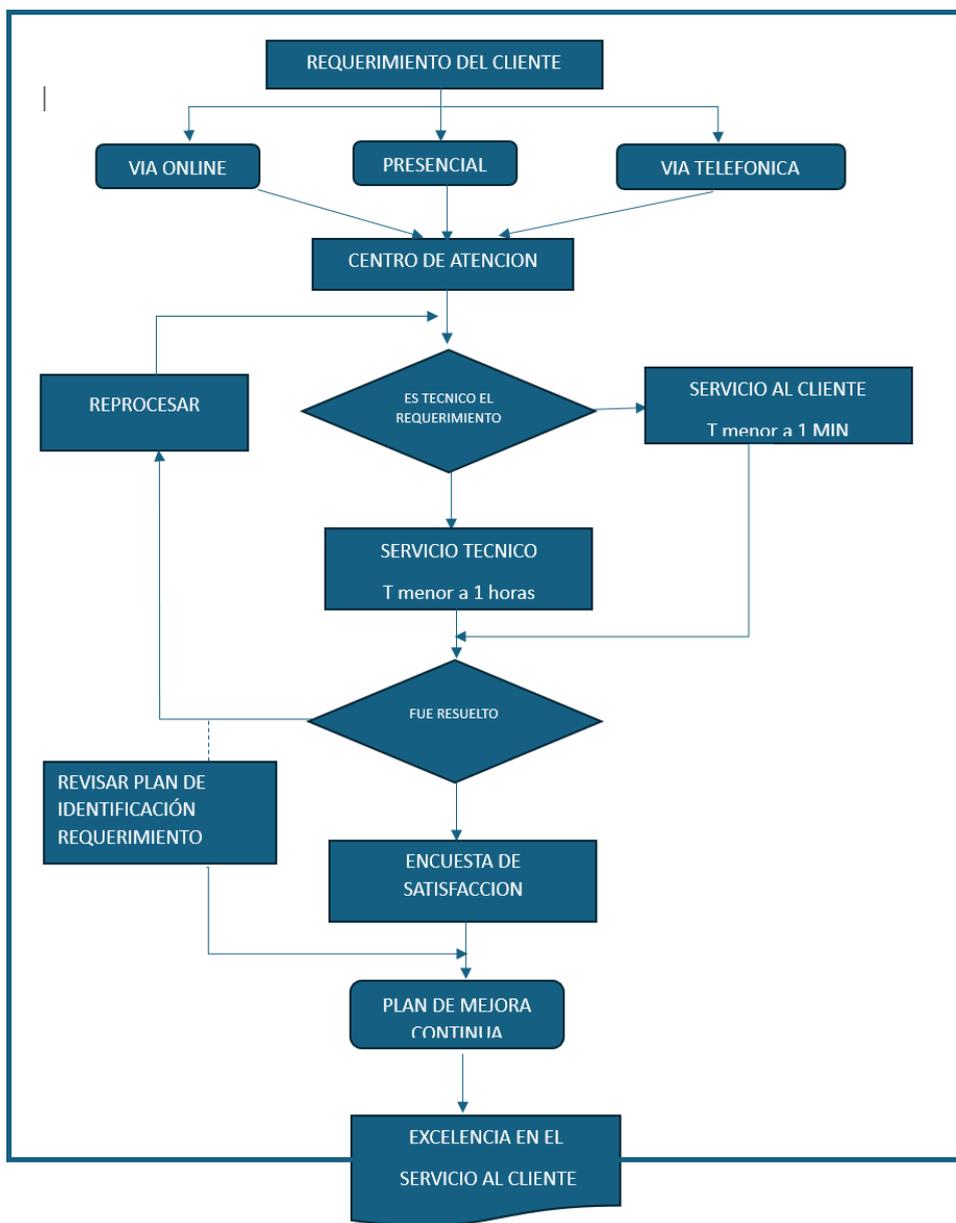
- **Nivel de diferenciación del servicio al cliente en comparación con competidores.**

Nivel de diferenciación = (Puntuación de diferenciación de servicio al cliente de la empresa - Puntuación de diferenciación promedio de los competidores) * 100

3.10.5 Flujograma

Figura 22

Flujograma



Capítulo 4. Plan Financiero

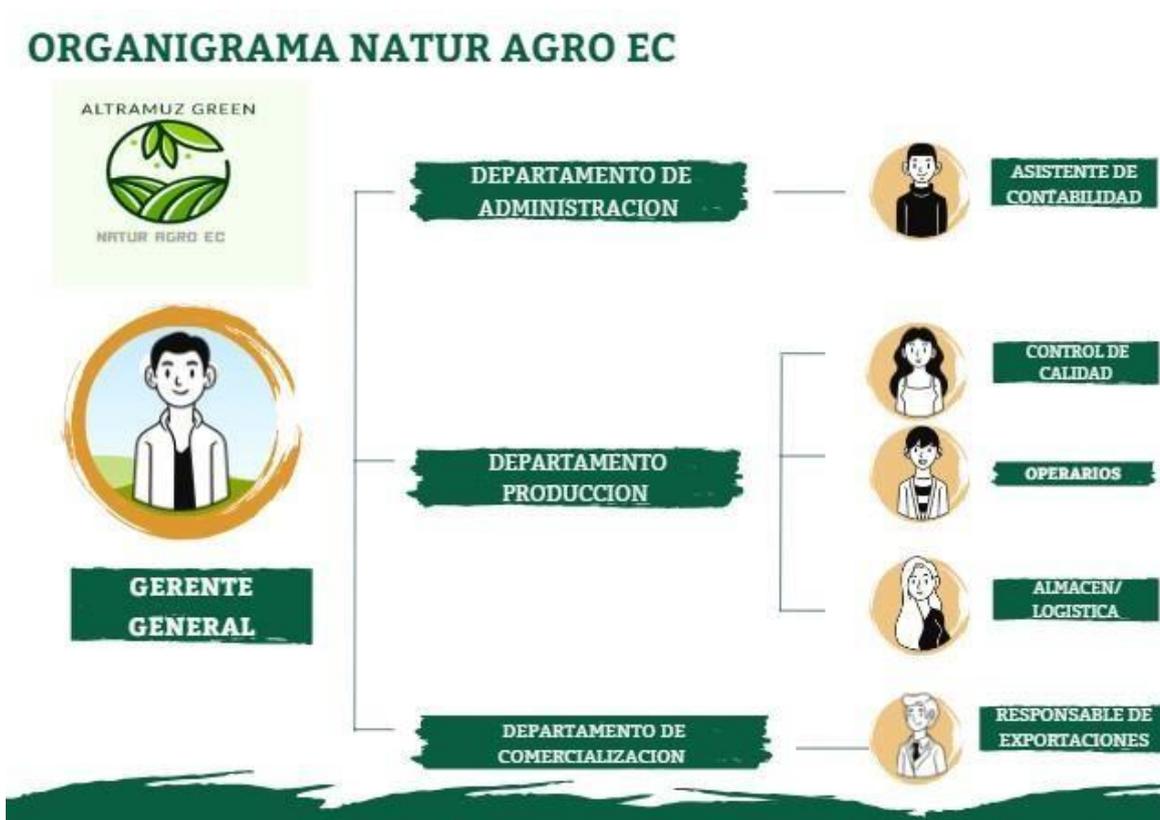
4.1 Diseño Organizacional

En nuestra empresa **NATUR AGRO EC** procesamos y exportamos chochos procedentes de la región sierra del Ecuador contamos con un centro de procesamiento, acopio y distribución en la provincia de Chimborazo. En la planta de procesamiento los procesos que se ejecutan están sujetos a un estricto sistema de control sanitario y de calidad, para asegurar esto, se cuenta con el personal calificado y capacitado en las diferentes áreas, el producto es empacado y almacenado en cuartos fríos para el congelamiento y finalmente es transportado hacia el aeropuerto de carga de Latacunga, para exportación vía aérea en este caso se pasa a subcontratar los servicios de logística para el traslado de mercadería a sus puntos finales de entrega y clientes finales. Indicando que esta estructura organizacional es proyectada para el inicio de operaciones y los 5 primeros años de operación.

4.2 Organigrama

Figura 23

Organigrama de la empresa Natur Agro EC



4.3 Relación de Cargos

Tabla 20

Relación de cargos

Puesto de trabajo	Cantidad	Valor mensual unitario (USD)	Valor Mensual (USD)	Forma y momento de integración.
Gerente General	1	\$1000	\$1000	Contrato a término indefinido con periodo de prueba de 90 días e integración inmediata
Asistente de contabilidad	1	\$470	\$470	Contrato a término indefinido con periodo de prueba de 90 días e integración inmediata
Ingeniero de control de calidad	1	\$470	\$470	Contrato a término indefinido con periodo de prueba de 90 días e integración inmediata
Técnico de Almacén/ Logística	1	\$470	\$470	Contrato a término indefinido con periodo de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

				prueba de 90 días e integración inmediata
Supervisor de exportaciones	1	\$600	\$600	Contrato a término indefinido con periodo de prueba de 90 días e integración inmediata
Operarios	3	\$470	\$470	Contrato a término indefinido con periodo de prueba de 90 días e integración inmediata. Al segundo año se presupuesta la contratación de 1 operario adicional y del tercer año en adelante la incorporación de un tercer operador

Nota. La tabla muestra la relación de cargos presentes.

4.4 Ficha Técnica

Tabla 21

Ficha técnica

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Gerente General	Se encargará de las principales funciones generales de NATUR AGRO EC tales como cumplimiento de metas y objetivos a corto y mediano plazo, informará a la Junta general de accionistas sobre.	Título universitario en áreas relacionadas con administración de empresas, comercio internacional, agronomía o campos afines. Un grado avanzado (maestría o	Se busca experiencia previa en la gestión de empresas, especialmente en el ámbito de la exportación, agricultura o alimentos. Experiencia en puestos de liderazgo y gestión de equipos es fundamental.	Buenas habilidades de liderazgo, capacidad para tomar decisiones estratégicas, habilidades de comunicación efectiva, capacidad para establecer relaciones comerciales sólidas,

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
	las mismas y será el Representante Legal de la compañía	MBA) puede ser preferible pero no siempre es obligatorio.		habilidades de resolución de problemas y capacidad para trabajar bajo presión
Asistente de contabilidad	Persona encargada de registrar transacciones financieras en el sistema contable de la empresa, como facturas de ventas y compras, recibos, pagos, y demás documentos contables.	Título técnico o universitario en contabilidad, finanzas o campos relacionados. Se valora una formación adicional en administración de empresas o comercio internacional.	Se requieren conocimientos básicos de contabilidad, incluyendo principios contables, registros contables, conciliaciones bancarias, preparación de estados financieros	Conocimiento para la elaboración de presupuesto. Mentalidad analítica. Manejo de normas de regulación del Ecuador y auditoría interna. Manejo de herramientas computacionales para la gestión

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Ingeniero de control de calidad	<p>Desarrollar y mantener procedimientos y protocolos de control de calidad para todas las etapas del proceso de procesamiento de chochos, desde la recepción de materias primas hasta el empaque final.</p> <p>Realizar inspecciones visuales y pruebas de laboratorio para verificar la calidad de los chochos, incluyendo pruebas de humedad, tamaño, color, sabor y textura, así</p>	<p>Título técnico o universitario en áreas relacionadas como ingeniería de alimentos, química, biotecnología o campos similares.</p>	<p>En roles relacionados con el control de calidad en la industria de alimentos, especialmente en empresas que exportan productos. Se busca experiencia en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad.</p>	<p>Conocimientos sólidos en técnicas de control de calidad, normativas y estándares internacionales de seguridad alimentaria (como HACCP, ISO 22000), métodos de análisis de laboratorio, interpretación de resultados y manejo de equipos de prueba.</p>

como pruebas microbiológicas y de
contaminantes.

<p>Técnico de almacén y Logística</p>	<p>Encargado de la recepción, almacenamiento, picking, embalaje y expedición, garantizando la precisión y eficiencia en todas las actividades. Coordinar el transporte nacional e internacional de los productos exportados, asegurando la disponibilidad de los medios de transporte necesarios y garantizando</p>	<p>Título técnico o universitario en logística, administración de empresas, o áreas relacionadas.</p>	<p>Experiencia previa en roles de supervisión en el área de almacenamiento y logística, preferiblemente en la industria de alimentos o agrícola.</p>	<p>Conocimientos sólidos en gestión de almacenes, técnicas de inventario, gestión de stocks, transporte y distribución, normativas aduaneras, y uso de software de gestión de almacenes (WMS) y sistemas de gestión empresarial (ERP).</p>
--	--	---	--	--

la entrega oportuna de los pedidos a
los clientes.

Supervisor	Supervisar las actividades	Título universitario en	Experiencia previa en roles	Conocimientos sólidos en
de	relacionadas con la exportación de	comercio internacional,	relacionados con	regulaciones y
exportaciones	chochos, incluyendo la preparación	negocios internacionales,	exportaciones,	procedimientos de
	de documentos de exportación,	administración de	preferiblemente en la	exportación, normativas
	coordinación de transporte	empresas o campos	industria de alimentos o	aduaneras, Incoterms,
	internacional, y gestión de trámites	relacionados.	agrícola. Se busca	documentos de exportación, y
	aduaneros.		experiencia en coordinación	gestión de logística
	Encargado de documentos de		de exportaciones, manejo de	internacional
	exportación requeridos, como		documentos y trámites	
	facturas comerciales, certificados de		aduaneros.	

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
	<p>origen, conocimientos de embarque, y otros documentos necesarios para el despacho aduanero.</p> <p>Negociación con clientes internacionales, agentes de carga y otras partes interesadas para negociar términos de venta, condiciones de entrega.</p>			
Operarios	<p>Manejo de los equipos de la planta de producción, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y productividad.</p>	<p>No se requiere un título universitario para este puesto, aunque la educación secundaria completa o su equivalente es generalmente necesaria.</p>	<p>Experiencia previa en roles similares en la industria agrícola o de alimentos es preferible</p>	<p>Conocimientos básicos en procesos de producción agrícola, manipulación de alimentos y normativas de seguridad laboral.</p>

4.5 Presupuesto de Contrataciones

Tabla 22

Proyección de gastos de personal (en \$)

Proyecto Acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica				Total	Total	Total	Total	Total
<i>Proyección Gastos de Personal</i>				2024	2025	2026	2027	2028
<i>Cantidades expresadas en dolares</i>								
Calendario de Contrataciones								
Producción	Salario Mensual	Salario Anual						
Ingeniero de control de calidad	470	5,640		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Tecnico de almacen / logistica	470	5,640		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Operarios	470	5,640		1.0	2.0	3.0	3.0	3.0
Total empleados en Producción				3.0	4.0	5.0	5.0	5.0
Diseño		0		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total empleados en Diseño				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Marketing y Ventas								
Supervisor de exportaciones	600	7,200		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Total empleados en Marketing y Ventas				1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Administración y Dirección								
Gerente General	1,000	12,000		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Asistente de contabilidad	470	5,640		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Total empleados en Administración				2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS				6	7	8	8	8

Nota. La tabla muestra la proyección de gastos en el proyecto de acopio y exportación de chocho orgánico a Estados Unidos

Tabla 23

Cálculo de sueldos y salarios (en \$)

Cantidades expresadas en dolares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Cálculo de los Sueldos y Salarios					
Producción					
Ingeniero de control de calidad	5,640	5,696	5,753	5,811	5,869
Tecnico de almacen / logistica	5,640	5,696	5,753	5,811	5,869
Operarios	5,640	11,393	17,260	17,433	17,607
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	5,076	6,836	8,630	8,716	8,804
Total Sueldos y Salarios en Producción	21,996	29,621	37,397	37,771	38,149
Diseño					
0%	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	0	0	0	0	0
Total Sueldos y Salarios en Diseño	0	0	0	0	0
Marketing y Ventas					
Supervisor de exportaciones	7,200	7,272	7,345	7,418	7,492
0%	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	2,160	2,182	2,203	2,225	2,248
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas	9,360	9,454	9,548	9,644	9,740

Nota. La tabla muestra el cálculo de sueldos y salarios

Tabla 24

Sueldos y salarios

Cantidades expresadas en dolares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Administración y Dirección					
Gerente General	12,000	12,120	12,241	12,364	12,487
Asistente de contabilidad	5,640	5,696	5,753	5,811	5,869
0%	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	1,692	1,709	1,726	1,743	1,761
Total Sueldos y Salarios en Administración	19,332	19,525	19,721	19,918	20,117
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	50,688	58,600	66,666	67,332	68,006
Seguridad Social y otros gastos de personal	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Crecimiento anual de salarios	1.0%				
Salarios como % de los salarios iniciales	100.0%	101.0%	102.0%	103.0%	104.1%

Nota. La tabla muestra el cálculo de sueldos y salarios

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.6 Hipótesis de Trabajo

En nuestra empresa NATUR AGRO EC procesamos y exportamos chochos con nuestro producto estrella ALTRAMUZ GREEN nuestro producto es 100% orgánico, guarda un sabor natural, mantiene la esencia de nuestra región andina y todo esto por el proceso que tienen los agricultores en la producción de este grano.

A fin de que nuestro producto mantenga cualidades distintivas que sean importantes para el comprador y lo diferencien de la competencia, se mantienen garantías higiénico sanitarias para su procesamiento, además de un diseño adecuado del envase del producto, el cual prolongue su tiempo de vida y cuente con una presentación y rotulado en concordancia con las normativas vigentes y las exigencias del mercado estadounidense frente a la calidad y etiquetado de los alimentos procesados.

Del proceso de desamargado del chocho se obtiene el alcaloide herbicida mismo que será distribuido a los agricultores para el control de maleza en los sembríos.

Siendo nuestros productos:

- Choco orgánico exportado a Norteamérica (ALTRAMUZ GREEN), este producto será comercializado en toneladas.
- Alcaloide herbicida distribuido a los agricultores de la región, este producto será comercializado en tambores de 55 galones.

Tabla 25

Magnitudes macroeconómicas básicas

MAGNITUDES MACROECONÓMICAS BÁSICAS:					
	2024	2025	2026	2027	2028
- Inflación (IPC)	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
- Bnaco Central del Ecuador (tipo de interés)	9 p.b.				
- Margen deuda (puntos básicos)	100 p.b.				
VENTAS:					
- El primer año de ventas tiene lugar en 1/2024					
- Estructura de precios para los productos diseñados y comercializados por el proyecto:					
Producto/Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Chocho organico (Tonelada)	3,296	3,296	3,296	3,296	3,296
Alcaloide herbicida(Tambores de 55 galones)	0	385	385	385	385
COSTE DE VENTAS:					
- Coste de materiales unitarios por producto:					
Producto/Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Chocho organico (Tonelada)	2,093	2,156	2,220	2,287	2,356
Alcaloide herbicida(Tambores de 55 galones)	275	275	283	292	300

Nota La tabla muestra las principales magnitudes macroeconómicas

4.7 Ingresos

En el primer año 2024 se tiene previsto la construcción y acondicionamiento de la planta de procesamiento los tres primeros meses y a partir del cuarto mes se produciría 18 toneladas del producto Altramuz Green enviando el primer año 162 toneladas de chochos con un costo de producción de \$ 2092 y un precio de venta de \$ 3296.09.

Se considera la exportación de 18 toneladas por mes. El incremento del costo de producción y exportación por año es del 3 %. Adicional el 5 % de crecimiento de producción anual.

Tabla 26

Ingresos netos del producto/servicio: chocho orgánico (tonelada) -en \$

Cantidades expresadas en Dolares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	
Ingresos netos del producto/servicio: Chocho organico (Tonelada)						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades	162	227	238	250	263	
Precio de venta	3,296	3,296	3,296	3,296	3,296	
Total ingresos del producto/servicio	533,967	747,553	784,931	824,177	865,386	
Devoluciones	0	0	0	0	0	
	0.00% de las ventas					
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	533,967	747,553	784,931	824,177	865,386	
% s/Ventas Totales del Proyecto	100.0%	89.5%	89.5%	89.5%	89.5%	
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	
Ventas a crédito	% de las ventas		50.0%	50.0%	50.0%	
Ventas al contado	en Dolares	266,983	373,777	392,465	412,089	432,693
Ventas a crédito	en Dolares	266,983	373,777	392,465	412,089	432,693

Nota. La tabla muestra el detallado de Ingresos netos del producto/servicio: chocho orgánico

Adicional está considerado la venta del Herbicida alcaloide a los agricultores a partir del segundo año, que será entregada en tambores de 55 galones a un costo de \$ 5 por galón.

El volumen del alcaloide recuperado por tonelada será de 55 galones con un costo de producción de \$275 y un precio de venta de \$ 385.

Tabla 27

Resumen de ingresos netos por producto/servicio

Ingresos netos por producto/servicio						
Chocho organico (Tonelada)	533,967	747,553	784,931	824,177	865,386	
Alcaloide herbicida(Tambores de 55 galones)	0	87,318	91,684	96,268	101,081	
0%	0	0	0	0	0	
0%	0	0	0	0	0	
0%	0	0	0	0	0	
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	533,967	834,871	876,615	920,446	966,468	
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en Dolares	266,983	373,777	392,465	412,089	432,693
Ventas a crédito	en Dolares	266,983	461,095	484,149	508,357	533,775

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.8 Proyección de Coste de Ventas

La materia prima es considerada chocho orgánico la misma que será adquirida a los productores de la zona se estima comprar 360 quintales de 50 kg a un precio de \$50 cada quintal, la misma será transportada desde el productor hasta la planta de procesamiento por camiones de capacidad de 20 toneladas a un costo de \$300 el viaje.

Una vez procesado el chocho es envasado al vacío lo que representa un costo de \$50 dólares por tonelada para posterior transporte vía terrestre hacia el aeropuerto de Latacunga a un costo promedio de \$460 dólares. Desde aquí nuestro producto Altramuz Green será transportado vía aérea hacia New York a un costo de \$1000 dólares por tonelada.

Tabla 28

Costo de producción del chocho (año 1)

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL CHOCHO AÑO 1	
MATERIA PRIMA (CHOCHO CRUDO) 360 Quintales de 50 kg a \$ 50	\$18,000.00
EMPAQUE AL VACIO \$ 50 por tonelada	\$900.00
TRANSPORTE MATERIA PRIMA DESDE EL PROVEEDOR A LA PLANTA DE PROCESAMIENTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad de 20 Toneladas)	\$300.00
TRANSPORTE PRODUCTO TERMINADO AL AEROPUERTO (Se considera el transporte en un vehiculo de capacidad maxima de carga de 20 Toneladas)	\$460.00
COSTO VIA AEREA DESDE LATACUNGA A NEW YORK (Refrigerado)	\$18,000.00
TOTAL COSTO POR 18 TONELADAS	\$37,660.00
COSTO POR TONELADA DE CHOCHO PRODUCIDO	\$2,092.22

Tabla 30

Costes de ventas del producto/servicio: chocho orgánico(tonelada)

<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>	2024	2025	2026	2027	2028
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Chocho organico (Tonelada)	100.0%	89.5%	89.5%	89.5%	89.5%
Alcaloide herbicida(Tambores de 55 galones)	0.0%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costes de ventas del producto/servicio: Chocho organico (Tonelada)					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	162	227	238	250	263
Coste materiales por unidad	2,092	2,155	2,219.6	2,286.2	2,354.8
Total ingresos del producto/servicio	338,940	488,751	528,584	571,664	618,254
Mano de obra directa	21,996	26,523	33,486	33,820	34,159
Gastos generales de fabricación	7,695	7,447	7,975	8,069	8,164
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	368,631	522,721	570,045	613,553	660,577

Tabla 29

Costes de ventas del producto/servicio: alcaloide herbicida (tambores de 55 galones)

<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Costes de ventas del producto/servicio: Alcaloide herbicida (Tambores de 55 galones)					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	0	227	238	250	263
Coste materiales por unidad	275	275	283.3	291.7	300.5
Total ingresos del producto/servicio	0	62,370	67,453	72,951	78,896
Mano de obra directa	0	3,098	3,911	3,950	3,990
Gastos generales de fabricación	0	870	932	943	954
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	0	66.338	72.296	77.843	83.840

Tabla 31

Resumen de coste de ventas por producto/servicio

Cantidades expresadas en Dolares	2024	2025	2026	2027	2028
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Chocho organico (Tonelada)	368,631	522,721	570,045	613,553	660,577
Alcaloide herbicida(Tambores de 55 galones)	0	66,338	72,296	77,843	83,840
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	361,242	589,059	642,341	691,397	744,417
Desglose de Margen Bruto por producto/servicio					
Margen Bruto del producto/servicio: Chocho organico (Tonelada)					
Ingresos Netos	533,967	747,553	784,931	824,177	865,386
Coste de Ventas	368,631	522,721	570,045	613,553	660,577
MARGEN BRUTO	165,336	224,832	214,886	210,624	204,809
% s/Ventas del Producto/Servicio	31.0%	30.1%	27.4%	25.6%	23.7%
Margen Bruto del producto/servicio: Alcaloide herbicida(Tambores de 55 galones)					
Ingresos Netos	0	87,318	91,684	96,268	101,081
Coste de Ventas	0	66,338	72,296	77,843	83,840
MARGEN BRUTO	0	20,980	19,388	18,425	17,242
% s/Ventas del Producto/Servicio	0.0%	24.0%	21.1%	19.1%	17.1%

4.9 Proyección de Coste de Fabricación

Para la fabricación se considera un Ingeniero de control de calidad un Técnico de almacén y logística y un operador de los equipos de la planta de procesamiento para el primer año y a partir del segundo año se incrementa un operador y en el tercero, cuarto y quinto año se mantendrá tres operadores en la planta de producción este personal percibirá un salario básico unificado.

Para este personal se presupuesta gastos en materiales de oficina, comunicación, agua, electricidad, combustible utilizado en los calderos de la planta y el mantenimiento de la instalación del área de producción. Los valores asignados para cada ítem se describen en la tabla a continuación:

Tabla 32

Costes de fabricación directos

COSTES DE FABRICACION DIRECTOS	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,833.00
COSTOS DE FABRICACION DIRECTOS	\$645.00
Material de oficina mano de obra directa	\$75.00
Viajes mano de obra directa	\$0.00
Comunicaciones	\$45.00
Agua, electricidad y combustibles	\$275.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$250.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$2,478.00
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$137.67

Tabla 33

Costes de producción

Cantidades expresadas en Dolares		Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Costes de Producción							
Mano de obra directa		1,833	21,996	29,621	37,397	37,771	38,149
Gastos generales de fabricación							
Número de empleados en producción		3	3	4	5	5	5
Material de Oficina	25 /Empleado	75	900	1,214	1,536	1,554	1,572
Viajes	0 /Empleado	0	0	0	0	0	0
Comunicación	15 /Empleado	45	495	728	921	932	943
Alquiler área de producción	0	0	0	0	0	0	0
Agua, electricidad y combustibles	1.1 /m2	275	3,300	3,339	3,378	3,418	3,459
Mantenimiento, reparaciones puntuales	1.0 /m2	250	3,000	3,035	3,071	3,107	3,144
Total costes directos		645	7,695	8,317	8,907	9,012	9,118
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN		2,478	29,691	37,938	46,303	46,782	47,267
Gastos de Alquiler							
Espacio total de área de producción (m2)		250	250	250	250	250	250
Coste total alquiler de espacio de producción	0.00 /m2	0	0	0	0	0	0

4.10 Opex

Para los costos de operación se considera un supervisor de exportaciones con un sueldo de \$600, un Gerente general con un sueldo \$ 1000 y un asistente de contabilidad con un sueldo de \$470 más todos los beneficios de ley. Además, como gastos indirectos se considera el material de oficina, viajes, comunicación, publicidad, ferias y exhibiciones, asesoría de un Agente aduanero, agua, electricidad y mantenimiento de las áreas administrativas estos costos se replican tanto para el personal de marketing como el personal administrativo con el detalle de la siguiente tabla, adicional se considera un incremento de los costos de un 3% anual.

Tabla 34*Costes indirectos de explotación*

COSTES DE EXPLOTACIÓN INDIRECTOS	
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$2,391.00
GASTOS INDIRECTOS (PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD)	\$233.7
Material de oficina	\$50.00
Viajes	\$50.00
Comunicación	\$15.00
Publicidad	\$59.33
Ferias y exhibiciones	\$59.33
GASTOS INDIRECTOS (ADMINISTRATIVOS)	\$660.00
Material de oficina	\$100.00
Viajes	\$100.00
Comunicación	\$50.00
Seguros	\$0.00
Servicios profesionales(Agente aduanero)	\$320.00
Agua, electricidad	\$40.00
Mantenimiento, reparaciones puntuales	\$50.00
IMPREVISTOS 1%	\$593.00
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUAL POR 18 TONELADAS PRODUCIDAS	\$3,877.66
GASTO DE EXPLOTACIÓN POR TONELADA PRODUCIDA	\$215.43

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Los imprevistos que se consideran ascienden al 1% de las ventas.

Tabla 35

Gastos de personal, promoción, publicidad

Gastos de Personal							
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)							
Sueldos y salarios en Diseño		0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas		780	9,360	9,454	9,548	9,644	9,740
Sueldos y salarios en Administración		1,611	19,332	19,525	19,721	19,918	20,117
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		2,391	28,692	28,979	29,269	29,561	29,857
Gastos de Promoción y Publicidad							
Gastos de promoción y publicidad							
Número de empleados		1	1	1	1	1	1
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	0	0	0	0	0	0
Material de Oficina	50 /Empleado	50	600	607	614	621	629
Viajes	50 /Empleado	50	600	607	614	621	629
Comunicación	15 /Empleado	15	180	182	184	186	189
Publicidad	0.1% de las ventas	59.33	534	835	877	920	966
Ferías y exhibiciones	0.1% de las ventas	59.33	534	835	877	920	966
Otros	0.0% de las ventas	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		233.7	2,448	3,066	3,166	3,270	3,379

Tabla 37

Gasto de administración e imprevistos- en euros

Cantidades expresadas en Euros	Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Gastos de Administración						
Gastos de Administración						
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ver	2	2	2	2	2	2
Material de Oficina 50 /Empleado	100	1,200	1,214	1,228	101	101
Viajes 50 /Empleado	100	1,200	1,214	1,228	100	100
Comunicación 25 /Empleado	50	600	607	614	50	50
Seguros 0.0% de las ventas	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales (agente aduanero y le Segun sea necesario	320	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840
Provisión por facturas impagadas 0.0% de las ventas	0	0	0	0	0	0
Alquiler oficina	0	0	0	0	0	0
Agua, electricidad 0.80 /m2	40	480	486	491	497	503
Mantenimiento, reparaciones puntuales 1.00 /m2	50	600	607	614	621	629
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	660	7,920	7,968	8,017	5,210	5,223
Cálculo gastos de alquiler oficina						
Espacio total de oficina (m2)	50	50	50	50	50	50
Coste total alquiler de oficina 0.00 /m2	0	0	0	0	0	0
Imprevistos						
Imprevistos						
Estimación de provisiones 1.0% de las ventas	593	5,340	8,349	8,766	9,204	9,665
TOTAL IMPREVISTOS	593	5,340	8,349	8,766	9,204	9,665

Tabla 36

Resumen de costes de explotación

Cantidades expresadas en Euros	Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Resumen de Costes de Explotación						
Costes de explotación						
Gastos de Personal	2,391	28,692	28,979	29,269	29,561	29,857
Gastos de Promoción y Publicidad	234	2,448	3,066	3,166	3,270	3,379
Gastos de Administración	660	7,920	7,968	8,017	5,210	5,223
Imprevistos	593	5,340	8,349	8,766	9,204	9,665
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	3,878	44,400	48,362	49,218	47,246	48,124

4.11 Capex

Se considera una inversión total de \$ 169000 dólares de los cuales \$ 40000 serán destinados a la construcción de la planta de procesamiento de chocho, \$ 20000 la adquisición del terreno de 400 m2, \$50000 en los equipos para el procesamiento del chocho, \$ 40000 para

la compra de un camión de 8 toneladas, la compra de mobiliario para el área administrativa y de producción \$ 3000 dólares, 7 equipos de cómputo en \$ 4000 dólares, \$ 5000 en gastos de constitución de Natur Agro EC, \$ 2000 dólares en la obtención del registro sanitario y \$1000 dólares anuales en los permisos de funcionamiento.

Todo el CAPEX será autofinanciado por los 5 socios accionistas de la empresa NATUR AGRO EC.

Tabla 38

Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Construcciones e instalaciones		Total CAPEX				
Planta de procesamiento (infraestructura)	40,000	40,000	0	0	0	0
Terreno	20,000	20,000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	60,000	60,000	0	0	0	0
Maquinaria		Total CAPEX				
Equipos para procesamiento	50,000	50,000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	50,000	50,000	0	0	0	0
Vehículos		Total CAPEX				
Vehículos	40,000	40,000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	40,000	40,000	0	0	0	0
Mobiliario		Total CAPEX				
Muebles y enseres	3,000	3,000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	3,000	3,000	0	0	0	0
Hardware		Total CAPEX				
Equipos de cómputo	4,000	4,000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	4,000	4,000	0	0	0	0

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Software/ Licencias	Total CAPEX					
Gastos de constitucion	5,000	5,000	0			
Registro sanitario	2,000	2,000	0			
Permisos de funcionamiento	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	12,000	8,000	1,000	1,000	1,000	1,000
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	169,000	165,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Tabla 39

Cálculo de amortizaciones del plan de inversiones materiales e inmateriales

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Cálculo de las Amortizaciones						
Construcciones e instalaciones	Plazos Amortización					
Planta de procesamiento (Infraestructura)	20 años	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Terreno	20 años	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total amortizaciones		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Maquinaria	Plazos Amortización					
Equipos para procesamiento	10 años	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total amortizaciones		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Vehículos	Plazos Amortización					
Vehiculos	5 años	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Total amortizaciones		8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Mobiliario	Plazos Amortización					
Muebles y enseres	10 años	300	300	300	300	300
Total amortizaciones		300	300	300	300	300
Hardware	Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	5 años	800	800	800	800	800
Total amortizaciones		800	800	800	800	800
Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Software/ Licencias	Plazos Amortización					
Gastos de constitucion	5 años	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Registro sanitario	5 años	400	400	400	400	400
Permisos de funcionamiento	1 años	1,250	833	5,000	0	0
Total amortizaciones		2,650	2,233	6,400	1,400	1,400
TOTAL AMORTIZACIONES		19,750	19,333	23,500	18,500	18,500
Resumen de CAPEX Material e Inmaterial						
Inversiones (CAPEX) del periodo		165,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo		165,000	166,000	167,000	168,000	169,000
Amortizaciones del periodo		19,750	19,333	23,500	18,500	18,500
Amortización Acumulada		19,750	39,083	62,583	81,083	99,583

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.12 Cuenta de Explotación de Resultados

Según la cuenta de explotación de resultados NATUR AGRO EC prevé tener un 32% de margen bruto durante el primer año y este porcentaje ira disminuyendo en un 2% en los próximos 4 años esto es consecuencia del incremento del 3% en los costes de venta (coste de materia prima) en cada año.

De este margen bruto al restar los costes de explotación que representan un 7% de las ventas se mantiene un margen positivo del 26% en el primer año este margen es conocido como EBITDA, al restar las amortizaciones de la inversión de los \$169000 dólares se tiene un margen del 20% en el primer año en los años subsiguientes este margen disminuye un 2%.

Al contar con capital propio no se incurre en gastos financieros por lo que el beneficio antes de impuestos se mantiene en 20% en el primer año.

Finalmente descontando el 36% del cual el 15% es utilidad para los trabajadores y del restante el 25% de impuesto a la renta que se paga al Estado Ecuatoriano se obtiene un margen neto después de impuestos del 13% respecto a las ventas, esto indica que el proyecto es viable económicamente puesto que genera un beneficio.

Tabla 40
Proyección de ingresos y egresos

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	533,967	834,871	876,615	920,446	966,468
Coste de Ventas	(361,242)	(589,059)	(642,341)	(691,397)	(744,417)
MARGEN BRUTO	172,725	245,812	234,274	229,049	222,051
% s/Ventas Totales del Proyecto	32%	29%	27%	25%	23%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(28,692)	(28,979)	(29,269)	(29,561)	(29,857)
Gastos de Promoción y Publicidad	(2,448)	(3,066)	(3,166)	(3,270)	(3,379)
Gastos de Administración	(7,920)	(7,968)	(8,017)	(5,210)	(5,223)
Imprevistos	(5,340)	(8,349)	(8,766)	(9,204)	(9,665)
Total Costes de Explotación	(44,400)	(48,362)	(49,218)	(47,246)	(48,124)
% s/Ventas Totales del Proyecto	-8%	-6%	-6%	-5%	-5%
EBITDA	128,325	197,450	185,056	181,803	173,927
% s/Ventas Totales del Proyecto	24%	24%	21%	20%	18%
Amortización	(19,750)	(19,333)	(23,500)	(18,500)	(18,500)
EBIT	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
% s/Ventas Totales del Proyecto	20%	21%	18%	18%	16%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0.0% saldo caja			
Beneficio antes de Impuestos	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
Impuesto sobre beneficio	(39,087)	(64,122)	(58,160)	(58,789)	(55,954)
		36.0% del beneficio			
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	69,488	113,995	103,396	104,514	99,473

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 41
Beneficios e impuestos

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Beneficio Antes de Impuestos	108,575	178,117	161,556	163,303	155,427
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	108,575	14,913	161,556	163,303	155,427
Impuesto de Sociedades a Pagar	39,087	64,122	58,160	58,789	55,954

4.13 Punto de Equilibrio

Considerando la definición de punto de equilibrio que es la cantidad de producción que permite cubrir los costos indirectos y directos, es decir la cantidad de producción con la cual no se gana, pero tampoco genera pérdida. Para nuestro caso considerando un precio de venta de 3296 usd por tonelada con un margen bruto de 32%, el punto de equilibrio es de 12.2 toneladas por meses.

Con esta cantidad se cubrirían los costos variables y consecuentemente los costos directos de esta cantidad, el volumen de venta en el punto de equilibrio es aproximadamente el 68% de la producción mensual presupuestada.

Figura 24

Punto de Equilibrio (en toneladas)

$$= ((\text{'3. Ingresos'!K13}) * (1 - 0,32)) / \text{'3. Ingresos'!J12}$$

C	D	E	F	I	J	K	T
				Punto de equilibrio en toneladas	12,24		

4.13 Fondo de Maniobra

Para el fondo de maniobra se ha considerado un inventario no mayor a 30 días, un periodo de cobro de las ventas a crédito de 60 días y una estimación de pago a proveedores de 75 días, esto con la finalidad de tener una holgura al menos de 15 días de flujo de caja para cubrir las obligaciones hacia proveedores empleando los cobros de las ventas a crédito. Con dichos antecedentes se tiene un fondo de maniobra de \$-896 dólares mensuales durante el primer año del proyecto, mientras que en los años posteriores el fondo de maniobra tiende a ser positivo. Los detalles se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 42
Estimación de activos corrientes (en \$)

Cantidades expresadas en Dolares	Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	59.330	533.967	834.871	876.615	920.446	966.468
Inflación	0,10%	1,18%	1,18%	1,18%	1,18%	1,18%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	100,00%	101,18%	102,37%	103,58%	104,80%
Estimación Activos Corrientes						
Inventario						
Coste de Ventas del Proyecto	40.151			642.518	691.588	744.624
Días de inventario	30			30	30	30
TOTAL INVENTARIO	40.151	40.151	49.102	52.810	56.843	61.202
Clientes						
Ventas a crédito del proyecto	29.665			484.149	508.357	533.775
Días de cobro	60			60	60	60
TOTAL CLIENTES	59.330	59.330	76.849	79.586	83.566	87.744
Otros Activos Corrientes						
Ingresos Netos del Proyecto	59.330			876.615	920.446	966.468
% de las Ventas Totales	0,0%			0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
Estimación Pasivos Corrientes						
Proveedores						
Coste de Ventas del Proyecto	40.151			642.518	691.588	744.624
Días de pago	75			75	75	75
TOTAL PROVEEDORES	100.376	100.376	122.755	132.024	142.107	153.005
Otros Pasivos Corrientes						
Coste de Ventas del Proyecto	40.151			642.518	691.588	744.624
% del Coste de Ventas	0,0%			0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
Cálculo del Fondo de Maniobra						
Inventario	40.151	40.151	49.102	52.810	56.843	61.202
Clientes	59.330	59.330	76.849	79.586	83.566	87.744
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0	0
Proveedores	(100.376)	(100.376)	(122.755)	(132.024)	(142.107)	(153.005)
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0	0
FONDO DE MANIOBRA	(896)	(896)	3.196	372	(1.699)	(4.059)

4.14 Balance

4.14.1 Activos

El balance general de la empresa NATUR AGRO EC, muestra que la caja está compuesta en su totalidad por la venta de sus productos, el inventario no supera los 30 días de stock y finalmente las cuentas corrientes por cobrar las cuales representan el 50 % de la caja.

También se aprecia una amortización de la inversión que crece conforme avanza el proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.14.2 Pasivos

De la cuenta de pasivos se evidencia que el mayor aporte es por el pago a proveedores, producto del pago a crédito por 75 días, adicional tenemos un incremento significativo de los impuestos a pagar en el segundo, tercero, cuarto y quinto año.

4.14.3 Patrimonio

Los fondos propios corresponden en su totalidad al capital social producto de la inversión de los socios accionistas, estos fondos evidencian un crecimiento progresivo producto de la acumulación de los beneficios que genera la actividad de la empresa. Finalmente se verifica que el balance cumple con la ecuación básica de contabilidad (activos = pasivos + patrimonio). Los detalles se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 43

Balance de situación proyectado (en \$)

Proyecto Acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica						
Balance de Situación proyectado						
<i>Cantidades expresadas en Dolares</i>	Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja	63.139	169.212	354.699	613.501	816.380	1.007.246
Inventario	40.151	40.151	49.102	52.810	56.843	61.202
Clientes	59.330	59.330	76.849	79.586	83.566	87.744
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	162.619	268.693	480.650	745.897	956.788	1.156.192
Activos Fijos						
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	165.000	165.000	166.000	167.000	168.000	169.000
Amortización Acumulada	(7.417)	(19.750)	(39.083)	(62.583)	(81.083)	(99.583)
Activo Fijo Neto	157.583	145.250	126.917	104.417	86.917	69.417
TOTAL ACTIVO	320.203	413.943	607.566	850.314	1.043.705	1.225.608
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Proveedores	100.376	100.376	122.755	132.024	142.107	153.005
Impuestos a pagar	0	4.953	5.364	58.097	58.720	55.879
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	100.376	105.330	128.118	190.121	200.827	208.884
Pasivos a Largo Plazo						
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	100.376	105.330	128.118	190.121	200.827	208.884
FONDOS PROPIOS						
Capital Social	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000
Reservas	(11.933)	81.807	251.913	338.910	520.486	699.383
Beneficio (pérdida) del ejercicio	13.759	8.806	9.535	103.283	104.391	99.341
TOTAL FONDOS PROPIOS	219.826	308.613	479.448	660.193	842.878	1.016.724
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	320.203	413.943	607.566	850.314	1.043.705	1.225.608
	ok	ok	ok	ok	ok	ok
	0	0	0	0	0	0

4,15 Estado Cash-Flow

Inicialmente el proyecto se encuentra financiado por un aporte inicial de \$218,000.00 dólares por los cinco accionistas fundadores, de esta cantidad \$168,000.00 dólares se emplea en la inversión inicial como terreno, infraestructura, maquinaria, permisos de funcionamiento, vehículos y materiales computacionales. Los restantes \$50,000.00 dólares que representa el 22.9 % de la inversión total son utilizados para el fondo de maniobra, es decir compra de materia prima, pago de salarios y demás gastos operativos. Cabe aclarar que el proyecto no

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

requiere de financiamiento externo, no se incurre en gastos financieros. Finalmente, como resultado del flujo de caja se obtiene que el valor máximo de flujo de caja durante la vida del proyecto es de \$1,007,246.00 dólares y el valor mínimo de \$43,502.00 dólares. Los detalles se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 44

Estado de cash flow proyectado (en \$)

Proyecto Acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica									
Estado de Cash Flow proyectado									
Contidades expresados en Dolares	Mes 1 ene-24	Mes 2 feb-24	Mes 3 mar-24	Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	49.834	46.668	43.502	0	169.212	354.699	613.501	816.380
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes									
Beneficio Neto	(5.124)	(5.124)	(5.124)	13.759	69.416	113.890	103.283	104.391	99.341
Amortizaciones & Depreciaciones	1.958	1.958	1.958	1.542	19.750	19.333	23.500	18.500	18.500
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	0	0	0	(99.480)	(99.480)	(26.471)	(6.445)	(8.013)	(8.537)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	0	0	0	100.376	105.330	22.789	62.002	10.706	8.057
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(3.166)	(3.166)	(3.166)	16.197	95.015	129.541	182.340	125.585	117.360
Flujo de Caja de las Inversiones									
CAPEX - Inversiones	165.000	0	0	0	165.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Flujo de Caja de las Inversiones	165.000	0	0	0	165.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación									
Aportaciones de los fundadores	168.000				168.000	0			
Aportaciones de fundadores para fondo de maniobra	50.000	0	0	0	50.000	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	3.440	21.197	56.945	77.462	78.293	74.506
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	218.000	0	0	3.440	239.197	56.945	77.462	78.293	74.506
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	49.834	46.668	43.502	63.139	169.212	354.699	613.501	816.380	1.007.246
Análisis de las rondas de financiación									
Participación en el capital del equipo promotor	77,1%	77,1%	77,1%	77,1%	77,1%	77,1%	77,1%	77,1%	77,1%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión	22,9%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación en el capital de inversores	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%	22,9%
A Balance:									
Capital Social	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000	218.000
Reservas	0	(5.124)	(10.249)	(11.933)	81.807	251.913	338.910	520.486	699.383
Caja Máxima:	1.007.246								
Caja Mínima:	43.502	ok							

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.16 Rentabilidad del Proyecto

4.16.1 TIR

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 34% la cual es superior a la tasa de oportunidad bancaria que se maneja en el Ecuador del 9.32 %. también como referencia la tasa de inflación en el Ecuador es de inferior al 2 %. Como conclusión basándose en este indicador el proyecto es económicamente viable y atractivo.

4.16.2 VAN

Para el cálculo del Valor Actual Neto se tiene como hipótesis una tasa de actualización del 12 %, la cual considera la tasa de oportunidad más la inflación de país. El proyecto obtiene un VAN de \$108,968.00 dólares, considerando que un proyecto es viable cuando el VAN es mayor a cero, se concluye que nuestro proyecto es viable económicamente.

4.16.3 PR

El resultado del periodo de recuperación es de 2.53, es decir que en dos años y seis meses se recupera la inversión total del proyecto, es un tiempo relativamente corto y positivo para recuperar su dinero en un periodo razonable para los cinco socios fundadores.

Tabla 45

Cálculo de la rentabilidad del proyecto (en \$)

Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto										
Cantidades expresadas en Dolares	Mes 1 ene-24	Mes 2 feb-24	Mes 3 mar-24	Mes 4 abr-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	
Inversión	168.000	0	0	0	20.000	0	0	0	0	
Beneficio neto (después de impuestos)	-5.124	-5.124	-5.124	13.759	69.416	113.890	103.283	104.391	99.341	
Amortización	-1.958	-1.958	-1.958	-1.542	-19.750	-19.333	-23.500	-18.500	-18.500	
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-7.083	-7.083	-7.083	12.218	49.666	94.557	79.783	85.891	80.841	

		1	2	3	4	
		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	
Cash-Flow (Flujo de Caja)		-168.000	49.666	94.557	79.783	85.891
Tipo de interés	12,00%	-168000	-118.334	-23.778	56.005	141.897
VAN	\$108.969					
TIR	34%					
PR	2,53					

Capítulo 5

Conclusiones y Aplicaciones

5.1 Conclusiones Generales ((breve descripción de los aspectos más importantes del estudio)

Con el proyecto se consigue asegurar plazas de trabajo mediante convenios de provisión de chocho orgánico con productores de la zona esto permite un desarrollo socio económico de la zona de influencia.

La producción de chocho orgánico crea una conciencia ambiental y de cuidado de los recursos tales como suelo, aire y agua en los productores mediante la no utilización de químicos y pesticidas.

El procesamiento y la exportación de chocho orgánico a Norteamérica cubre el mercado generado por los migrantes ecuatorianos manteniendo así un consumo de chocho con propiedades organolépticas similares a las que se consume en Ecuador.

5.2 Conclusiones Específicas ((de la propuesta y su utilidad en un entorno específico) debe abordar aspectos como:

- Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación
- Mantener los convenios con los productores de chocho orgánico apoyados por las instituciones gubernamentales tales como MAG, INIAP permite mantener la producción continua y de calidad de la materia prima

- Con la implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y productos de calidad apoyados mediante el monitoreo de los diferentes procesos de control de calidad en los laboratorios se garantiza el cumplimiento de los estándares internacionales obligatorios para la comercialización de los productos orgánicos en Norteamérica.
- Del estudio de viabilidad económico se concluye que el proyecto de acopio, procesamiento y exportación de chocho orgánico a Norteamérica presenta un VAN positivo (\$ 108.969) y un TIR superior a la tasa de oportunidad (34%) lo que significa que el proyecto es económicamente viable.

5.2.2 Contribución a la Gestión Empresarial

La exportación del chocho orgánico hacia Norteamérica permite proveer a este mercado de un producto innovador mismo que no se produce en esta zona.

5.2.3 Contribución a Nivel Académico

Con la implementación de la planta de procesamiento de chocho orgánico en la región Andina del Ecuador se implementará convenios con entidades educativas para que sus estudiantes puedan realizar prácticas preprofesionales buscando la mejora continua en los procesos educativos

5.2.4 Contribución a Nivel Personal

El estudio de viabilidad para el procesamiento y exportación del chocho orgánico permitió la adquisición y fortalecimiento de nuevos conocimientos para la implementación en proyectos futuros.

5.3 Limitaciones a la Investigación

Los escasos datos estadísticos que se dispone de producción, exportación y consumo de chocho orgánico en Norteamérica hacen que las hipótesis utilizadas sean un limitante para la precisión en la estimación de costes, ventas y toma de decisiones.

Referencias

- Allpa Viva. (2024). *Inicio—Allpa Viva—Proteína vegetal, Celiaco, Vegan, Super foods*.
<https://allpavivaecuador.com/>
- Angulo, S. (2020). *Regresión en el poder adquisitivo 9 años atras*. pressreader.
<https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20201029/281539408460066>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de Resultados de Comercio Exterior*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012023.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Estadística del Comercio Exterior*.
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Círculo de Economía de Guayaquil. (2024). *Riesgo país de Sudamérica*.
<https://www.facebook.com/circulodeeconomiadeguayaquil/posts/-riesgo-pa%C3%ADs-de-sudam%C3%A9rica-14-de-febrero-de-2024los-pa%C3%ADses-de-venezuela-argentin/802563798578673/>
- Grandes Foods. (2024). *INICIO*. Grandes Foods. <https://grandesfoods.com/>
- Jokisch, B. D. (2023, octubre 16). *Ecuador hace malabares con la creciente emigración y los desafíos para acomodar la llegada de venezolanos*. Migrationpolicy.Org.
<https://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-emigracion-migracion-venezolanos>



La Verde. (2024). *laVerde alimentos | La revolución alimenticia*. <https://laverde.com.ec/>

Lupwi. (2024). *Lupwi—Desarrollamos soluciones alimenticias innovadoras en base a Superfoods*. <https://www.lupwi.com/>