

Maestría en
GESTIÓN DE

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de:

Magíster en Gestión de Proyectos

AUTORES:

Marilyn Estefanía Chugá Herrera

Jimmy Adrian Navas Freire

Andrea Caterine Pavón Ávila

Alejandra Verónica Valencia Landeta

Eliud Xavier Vergara Tobar

TUTORES:

DBA. José Luis Mercader

PhD (c) Carlos Luis Calderón

**Estrategia de internacionalización para la exportación de uvilla orgánica a mercados
de alto valor.**

Quito, junio 2025

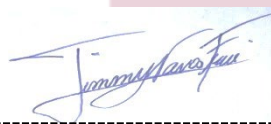
Certificación de autoría

Nosotros, **Marilyn Estefanía Chugá Herrera, Jimmy Adrian Navas Freire, Andrea Catherine Pavón Avila, Alejandra Verónica Valencia Landeta y Eliud Xavier Vergara Tobar**, 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.



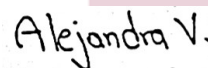
Firma del graduando
Marilyn Estefanía Chugá Herrera



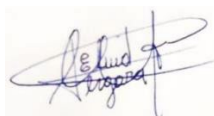
Firma del graduando
Jimmy Adrian Navas Freire



Firma del graduando
Andrea Catherine Pavón Avila



Firma del graduando
Alejandra Verónica Valencia Landeta



Firma del graduando
Eliud Xavier Vergara Tobar

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Marilyn Estefanía Chugá Herrera, Jimmy Adrian Navas Freire, Andrea Catherine Pavón Avila, Alejandra Verónica Valencia Landeta y Eliud Xavier Vergara Tobar**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Estrategia de internacionalización para la exportación de uvilla orgánica a mercados de alto valor**, 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, junio 2025).



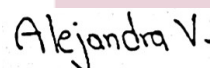
Firma del graduando
Marilyn Estefanía Chugá Herrera



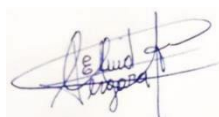
Firma del graduando
Jimmy Adrian Navas Freire



Firma del graduando
Andrea Catherine Pavón Avila



Firma del graduando
Alejandra Verónica Valencia Landeta



Firma del graduando
Eliud Xavier Vergara Tobar

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Carlos Luis Calderón y Jose Luis Mercader**, declaramos que los graduandos: **Marilyn Estefanía Chugá Herrera, Jimmy Adrian Navas Freire, Andrea Catherine Pavón Avila, Alejandra Verónica Valencia Landeta y Eliud Xavier Vergara Tobar** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. José Luis Mercader
Director/a de la
Maestría en Gestión de proyectos



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**
Validar únicamente con FirmaSC

PhD (c) Carlos Luis Calderón
Coordinador de la
Maestría en Gestión de proyectos

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a la fuerza que nace cuando personas con distintas miradas, saberes y trayectorias se unen con un propósito en común. Este trabajo no solo representa la culminación de un proceso académico exigente, sino también el reflejo de una experiencia profundamente humana, marcada por el respeto, la escucha, la confianza y la capacidad de adaptarnos juntos ante cada desafío.

Superamos distancias, horarios y formas distintas de pensar, aprendiendo que la verdadera gestión de proyectos no se limita a herramientas o metodologías, sino que se construye día a día sobre la empatía, la colaboración genuina y la voluntad de avanzar incluso en la incertidumbre. Cada reunión, cada discusión y cada logro fueron parte de un camino que nos transformó tanto como profesionales como personas.

A quienes comparten esta vocación de liderar con propósito, trabajar con compromiso y creer en lo que construimos juntos, les dedicamos este esfuerzo. Que este proyecto represente una muestra del potencial que se alcanza cuando un equipo se alinea no solo en metas, sino también en valores.

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud y emoción, expresamos nuestro agradecimiento por la oportunidad de haber participado en este proyecto, que fue mucho más que un reto académico. Para nosotros, se convirtió en una experiencia transformadora de crecimiento colectivo y personal. Venimos de distintas carreras, trayectorias y saberes, y precisamente esa diversidad fue la que enriqueció cada etapa del proceso. Aprendimos juntos, nos escuchamos, nos acompañamos y construimos un trabajo que refleja lo mejor de cada uno.

Este proyecto sobre la uvilla orgánica no solo nos permitió explorar temas como la sostenibilidad, la planificación y la internacionalización; también nos enseñó sobre el trabajo en equipo, empatía, esfuerzo y compromiso con el país que queremos construir. Como jóvenes ecuatorianos, sentimos orgullo de poder aportar con ideas que nacen desde la academia, pero que tienen un potencial real para el desarrollo territorial.

Al concluir esta etapa trascendental de formación, expresamos nuestro agradecimiento a nuestros compañeros de grupo: gracias por las ideas compartidas, las largas jornadas de trabajo, las risas y también los desacuerdos que nos ayudaron a crecer.

Finalmente, expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, por su paciencia, respaldo incondicional y por sostenernos incluso en los días más demandantes. Este proyecto no termina aquí. Se queda con nosotros como inspiración, como ejemplo de lo que podemos lograr cuando unimos conocimientos, propósito y corazón.

TABLA DE CONTENIDOS

Certificación de autoría	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	3
Aprobación de dirección y coordinación del programa.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
CAPITULO 1	15
INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	15
1.1. Definición del proyecto	15
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.....	16
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivo específico.....	17
1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación	17
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	18
2.1. Perfil general del proyecto.....	19
2.1.1. Nombre de la empresa.....	19
2.1.2. Misión, visión, valores	19
MISIÓN	19
VISIÓN	19
VALORES	20
2.1.3. Actividades estratégicas, marcas, productos y oferta de servicios	21
2.1.4. Ubicación de la sede.....	24
2.1.5. Ubicación de las operaciones del proyecto.....	29

2.1.6.	Propiedad y forma jurídica.....	32
2.1.7.	Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio.....	44
2.1.8.	Tamaño de la organización.....	51
2.1.9.	Clientes internos	55
2.1.10.	Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	60
2.1.11.	Indicadores clave y estructura financiera de la empresa	62
2.1.12.	Modelo de negocio.....	63
2.1.13.	Actores clave: internos y externos.....	64
CAPITULO 2.....		65
GESTIÓN DE PERSONAS.....		65
Principios éticos del equipo.....		65
Gestión del trabajo y resolución de conflictos.....		66
Resumen de la alianza del equipo		66
Definición organizacional del equipo y proyecto		67
<i>Habilidades clave del director de proyecto con enfoque de liderazgo tipo coach</i>		<i>67</i>
PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO		68
<i>Definición de lineamientos y metas en la gestión de personal.....</i>		<i>68</i>
<i>Formulación e implementación de planes operativos.....</i>		<i>70</i>
<i>Planificación, seguimiento y evaluación de la gestión del talento humano.....</i>		<i>72</i>
COMPETENCIAS PERSONALES, HABILIDADES DE LIDERAZGO Y CAPACIDADES TÉCNICAS DEL DIRECTOR DE PROYECTO.....		78
<i>Uso de la metodología de los Six Thinking Hats.....</i>		<i>78</i>
2.2.	Formulación del Plan de Acción del Proyecto	82
2.2.1.	Uso de herramientas digitales para monitoreo de avances.....	82
2.2.2.	Mejora de la cadena de suministro y disminución de gastos logísticos.....	83
2.2.3.	Desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores internacionales	84
2.2.4.	Creación de una campaña publicitaria para posicionar el producto.....	85
2.2.5.	Implementación de un sistema que asegure la calidad en cada fase del proyecto	86
Plan de Acción.....		87

CAPITULO 3	91
FINANCIACIÓN DE PROYECTOS	91
Capital Social	91
Reservas y criterios de reparto de dividendos	93
Política de reparto de dividendos	95
FINANCIACION AJENA	101
Plan de inversiones	103
CAPITULO 4.....	107
CREACIÓN DE EMPRESAS	107
Cliente idóneo de la empresa	107
Planeamiento estratégico	114
Resumen Completo de Liquidez	129
Impacto social	130
5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES	131
5.1. Conclusiones generales.....	131
5.2. Conclusiones específicas	131
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	131
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial	131
5.2.3. Colaboración a nivel académico.....	132
5.2.4. Aportación a nivel personal.....	132
5.2.5. Aportación a nivel social.....	132
5.3. Limitaciones a la Investigación	132
Bibliografía.....	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición Nutricional de la uvilla ecuatoriana	22
Tabla 2: Ubicaciones propuestas	26
Tabla 3. Ubicación Operativa del Proceso de Exportación de Uvilla Orgánica	31
Tabla 4. Exportación de Uchuvas (Uvillas) por Destino (2014-2018)	47
Tabla 5. Nivel de Exportación de Uchuvas (Uvillas) a EE.UU. y la UE (2014-2018)	47
Tabla 6. Análisis de Competencia	49
Tabla 7. Cifras financieras clave del proyecto	53
Tabla 8. Inversiones F.L.P. Latinoamerican Perishables del Ecuador S.A. (2014-2018)	53
Tabla 9. Inversiones Produtankay Cia. Ltda. (2014-2018)	54
Tabla 10. Relación: Inversión - Propiedad, Planta y Equipo (2014-2018)	55
Tabla 11. Empleo Aproximado Originado por la Uvilla en Pichincha (2014-2018)	56
Tabla 12. Valor Actual Neto (VAN)	63
Tabla 13. Habilidades clave del director de proyecto con enfoque de liderazgo tipo coach ...	68
Tabla 14. Equipo de proyectos adicional	70
Tabla 15. roles del equipo	72
Tabla 16. Niveles de productividad por rol del equipo de proyectos	75
Tabla 17. Costos en materia de los recursos humanos	76
Tabla 18. Previsión de la contratación de los especialistas	77
Tabla 19. Metodología de los Six Thinking Hats	82
Tabla 20. Plan de acción	90
Tabla 21. Esquema de capital social	92
Tabla 22. Distribución de Fondos	93
Tabla 23. Resumen de las reservas y la política de reparto	98
Tabla 24. Pasos de constitución de la empresa	101
Tabla 25. Amortización por \$25000	103
Tabla 26. Plan de inversiones	104
Tabla 27. Valor Actual Neto	104

Tabla 28. Costo Promedio Ponderado del Capital	105
Tabla 29. Plazo de Recuperación.....	106
Tabla 30. Características demográficas	108
Tabla 31. Características psicológicas	109
Tabla 32. Características psicográficas	110
Tabla 33. Modelo Canvas	113
Tabla 34. Análisis de Competencia.....	118
Tabla 35. Estructura Organizacional.....	121
Tabla 36. Estado de Resultados	126
Tabla 37. Plan de Inversiones	127
Tabla 38. Balance General Proforma.....	127
Tabla 39. liquidez de operaciones corrientes	128
Tabla 40. Liquidez de Operaciones de Inversión.....	129
Tabla 41. Liquidez de Operaciones de Financiación	129
Tabla 42. Resumen Completo del Flujo de Caja	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Catálogo de Productos 1	23
Figura 2. Catálogo de Productos 2	24
Figura 3. Niveles de preparación exportadora para empresas ecuatorianas	44

RESUMEN

Este presente proyecto de titulación surge con el propósito de posicionar la uvilla orgánica ecuatoriana en mercados internacionales de alto valor, como el estadounidense. A pesar de sus reconocidas propiedades nutricionales y su potencial comercial, este fruto aún no ha alcanzado el posicionamiento global que merece. La internacionalización de la uvilla presenta grandes desafíos como la ausencia de certificaciones exigidas por mercados internacionales y la necesidad de fortalecer la gestión y capacitación del talento humano en la cadena de valor. Frente a esta realidad, se propone una solución integral que combina tres pilares fundamentales: la gestión estratégica de personas, un modelo de negocio con enfoque sostenible y social, y una estructura financiera viable que permita escalar la operación. El talento humano se convierte en un eje fundamental, impulsando su desarrollo mediante un modelo de competencias y formación continua. Además, estructuramos un modelo de negocio claro y viable, acompañado de un análisis financiero que respalda su factibilidad: un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 198,96, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 9,11% y un periodo estimado de recuperación de la inversión de 2,62 años. Más allá de un emprendimiento, representa una oportunidad de aportar con valor económico, impacto social y ambiental desde las comunidades agrícolas de Imbabura y Pichincha hacia el mundo.

Palabras clave: uvilla orgánica, sostenibilidad, mercado de alto valor, exportación, talento humano, modelo de negocio, financiamiento, internacionalización, impacto social.

ABSTRACT

This graduation project was conceived with the purpose of positioning Ecuadorian organic goldenberry (*Physalis peruviana*), known locally as uvilla, in high-value international markets such as the United States. Although this fruit has high nutritional and commercial potential, it has yet to achieve the global recognition it deserves. The internationalization of Goldenberry presents major challenges, including the lack of certifications required by international markets and the need to strengthen human talent management and training throughout the value chain. To address this reality, an integrated solution is proposed based on three fundamental pillars: strategic human resource management, a business model with a sustainable and social focus, and a viable financial structure that enables operational scaling. Human talent becomes a cornerstone of this proposal, promoted through a competency-based development model and continuous training. In addition, a clear and viable business model has been designed, supported by a financial analysis that demonstrates its feasibility: a positive VAN of 198,96, a TIR of 9,11%, and a payback period of 2,62 yr. More than just an entrepreneurial initiative, this project represents an opportunity to generate economic value, social impact, and environmental sustainability—starting from the agricultural communities of Imbabura and Pichincha and reaching the world.

Keywords: organic goldenberry, sustainability, high-value market, export, human talent, business model, financing, internationalization, social impact.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1.1. Definición del proyecto

El presente trabajo de titulación se enfoca en el diseño de una estrategia de internacionalización para la exportación de uvilla orgánica ecuatoriana proveniente de productores locales de las provincias de Imbabura y Pichincha, hacia mercados internacionales de alto valor, como el de Estados Unidos.

La uvilla, con su nombre científico es *Physalis peruviana* (Brito Grandes et al., 2008), corresponde a un fruto redondo amarillo con sabor intenso, cuya planta se desarrolla especialmente en climas fríos, es decir en lugares cuya altitud se encuentre entre 2.000 y 3.200 metros sobre el nivel del mar. El ciclo productivo, desde la siembra hasta la cosecha, tiene una duración promedio de seis (6) a ocho (8) meses, cuya recolección puede ejecutarse de forma semanal (Angamarca-Briceño, Sanchez-Ayala, & Ortega-Castro, 2022). Debido a sus propiedades nutricionales y su creciente demanda en mercados gourmet y de productos saludables (Brito Grandes et al., 2008), este cultivo representa una oportunidad significativa para el desarrollo agroexportador del país, especialmente para las familias de comunidades rurales en Imbabura y Pichincha donde se generará un impacto altamente positivo.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

La investigación desarrollada mediante este trabajo contempla el análisis del entorno productivo nacional, regional, las condiciones de exportación, así como los requisitos técnicos, comerciales, normativos y legales exigidos por el mercado de destino de alto valor como lo es Estados Unidos. Asimismo, se examinaron los desafíos logísticos, certificaciones internacionales necesarias y la oportunidad de dar a conocer un producto proveniente de pequeños productores, pero con alta calidad que le permite competir y posicionarse en el mercado.

Este proyecto se desarrolla en el contexto del comercio exterior y la agroindustria, y busca generar propuestas prácticas de sostenibilidad que fortalezcan la competitividad del sector agrícola ecuatoriano. Se busca generar un impacto directo en los pequeños productores de las provincias de Imbabura y Pichincha, fomentando así el desarrollo sostenible de las comunidades rurales vinculadas a la cadena de valor de la uvilla.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de estratégica para la internacionalización de la uvilla producida por pequeños productores de las provincias de Imbabura y Pichincha, considerando los requisitos técnicos, comerciales y logísticos en mercados de alto valor como lo es Estados Unidos.

1.3.2. Objetivo específico

Analizar las condiciones actuales de la producción y comercialización de la uvilla en las provincias de Imbabura y Pichincha.

Identificar los principales requisitos de acceso a mercados internacionales de alto valor, especialmente en Estados Unidos.

Evaluar las oportunidades y desafíos logísticos, normativos y comerciales para la exportación de uvilla a Estados Unidos.

Proponer estrategias de mejora en la cadena de valor que permitan una inserción competitiva y sostenible en el mercado internacional.

1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación

La internacionalización de productos agrícolas no tradicionales, como la uvilla, la cual es producida por agricultores locales, puede convertirse en un motor de desarrollo económico y social para al menos 120 familias que habitan en las zonas rurales de las provincias de Imbabura y Pichincha. Este proyecto es relevante porque busca identificar y superar las barreras que limitan a pequeños agricultores a incursionar en la exportación de la uvilla, proponiendo soluciones prácticas y adaptadas al contexto local. Además, contribuirá al fortalecimiento de capacidades en el sector agroindustrial, fomentará la diversificación de mercados y promoverá prácticas sostenibles de producción que beneficien tanto a productores como a los futuros consumidores internacionales, generando fuentes de trabajo y desarrollo local, así como oportunidades de crecimiento de la industria ecuatoriana.

Tomando en cuenta que un mercado de alto valor se refiere a un segmento de mercado donde los productos se comercializan a mejores precios que el promedio, debido a que ofrecen valor agregado como calidad, innovación, exclusividad o impacto social y ambiental, lo que permite obtener mayores márgenes de rentabilidad (Kinnear & Taylor, 1993), Estados Unidos encaja como el destino propicio para esta estrategia de exportación.

Además, se considera que este país se ha consolidado como el principal consumidor mundial de alimentos orgánicos, con un mercado que superó los 80 mil millones de dólares en 2023 y sigue creciendo a un ritmo constante (Prodeca, 2024). Dentro de este sector, las frutas y verduras orgánicas ocupan un lugar destacado, representando más de un tercio de las ventas totales, lo cual genera una oportunidad para productos exóticos y saludables como lo es la uvilla, especialmente si se cultivan bajo prácticas sostenibles y certificadas, así como su impacto socio económico a productores locales. Además, dado que una parte significativa de estos productos se importa en Estados Unidos, países como Ecuador tienen un gran potencial para posicionarse como proveedores clave en este mercado de alto valor (Prodeca, 2024).

2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.

La empresa que se formará para la exportación de uvilla estará liderada por un equipo multidisciplinario con un enfoque claro en sostenibilidad, comercio justo y calidad, para ello se toma en cuenta lo descrito a continuación:

2.1. Perfil general del proyecto

2.1.1. Nombre de la empresa

Como propuesta de esta estrategia se propone que el nombre de la empresa sea Nativa Organics, lo que permite reforzar su origen natural y usarlo en las diferentes estrategias de marketing.

2.1.2. Misión, visión, valores

MISIÓN

Incitar la internalización de uvilla orgánica ecuatoriana hacia mercados de alto valor, garantizando calidad certificada, su sabor único, origen, sostenibilidad ambiental y beneficios justos hacia nuestros queridos productores de la zona promoviendo el desarrollo social y económico de los mismos. Trabajar para conectar el sabor único, nutritivo y exótico de la uvilla ecuatoriana orgánica con consumidores internacionales que valoran lo orgánico, justo y autentico.

VISIÓN

Consolidarse como la marca referente de Latinoamérica en la exportación de uvilla orgánica ecuatoriana, posicionándola como un producto premium de alto valor reconocido por su calidad, sostenibilidad y trazabilidad, promoviendo una vida más sana y activa para nuestros consumidores y transformando el comercio agrícola en una plataforma comprometida con generar impactos positivos tanto para las personas como en el entorno natural.

VALORES

Sostenibilidad

Asegura la conservación del planeta sembrando, cuidando, exportando con una producción segura.

Calidad certificada

Llevar al mundo cada uno de sus productos cumpliendo con altos estándares internacionales exigentes.

Comercio justo

Asegurar relaciones justas y equitativas con los productores, contribuyendo con ingresos justos y oportunidades reales.

Innovación con propósito

Reinventarse siempre, sin perder la esencia ni valores, integrando tecnologías y estándares globales nunca aplicados sin perder valor humano.

Autenticidad

Salvaguardar la historia, procesos y la identidad de cada uno los agricultores.

Compromiso social

De cada exportación, hay familias, comunidades y sueños. Trabajar por un crecimiento que beneficie a todos.

Excelencia operativa

Desde el campo hasta la entrega final, cuidar cada detalle para asegurar un producto premium y una experiencia confiable.

Transparencia

Hacer las cosas bien, y también en mostrarlas bien actuando con honestidad, claridad y respeto en cada vínculo que se cree.

2.1.3. Actividades estratégicas, marcas, productos y oferta de servicios

Según Díaz de Simbaña (2019), la uvilla ecuatoriana también conocida como golden berry es una superfruta orgánica, rica en antioxidantes, vitaminas y minerales, con beneficios comprobados para la salud como:

- Salud ocular: Fortalece lo sistemas ópticos.
- Riñones: Elimina la albúmina y purifica las vías urinarias.
- Sangre: Ayuda a purificarla y mejorar los niveles de hemoglobina.
- Sistema inmune: Refuerza las defensas naturales contra infecciones.
- Piel: Mantiene la piel joven y saludable.
- Sistema óseo: Aporta calcio, útil contra artritis, artrosis y osteoporosis.
- Garganta: Eficaz contra afecciones respiratorias.
- Adelgazamiento: Ideal en dietas, especialmente en jugos o infusiones.
- Diabetes: Puede ser consumida sin restricciones por diabéticos.
- Infancia: Ayuda a eliminar parásitos intestinales (amebas).
- Próstata: Sus propiedades diuréticas favorecen a quienes tienen problemas prostáticos.

Lo anterior, se debe a su composición nutricional que se muestra en la Tabla 1 (Brito Grandes et al., 2008), y eso hace que la uvilla sea una fruta funcional, versátil y altamente demandada por consumidores conscientes en Estados Unidos.

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA UVILLA		
Componentes	Contenido 100 g. de la parte comestible	Valores diarios recomendados (basados en una dieta de 2000 calorías)
Humedad	78.90%	
Carbohidratos	16 g.	300 g.
Fibra	4.90 g.	25 g.
Grasa total	0.16 g	66 g.
Proteína	0.05 g.	
Acido ascórbico	43 mg	60 mg.
Calcio	8 mg.	162 mg
Caroteno	1.61 mg.	5000 IU
Fósforo	55.30 mg.	125 mg.
Hierro	1.23 mg	18 mg.
Niacina	1.73 mg.	20 mg.
Ribofavina	0.03 mg	1.7 mg.

Tabla 1. Composición Nutricional de la uvilla ecuatoriana.

Fuente: Brito Grandes et al. (2008)

Este proyecto plantea no solo ofrecer una fruta de calidad, sino ofrecer un producto con historia, trazabilidad, certificaciones orgánicas y comercio justo, pues detrás de cada uvilla hay pequeños agricultores ecuatorianos empoderados y ejecutando procesos sostenibles.

A continuación, se muestran los principales productos a ser exportados y comercializados.



Figura 1. Catálogo propuesto de Productos 1



Figura 2. Catálogo propuesto de Productos 2

2.1.4. Ubicación de la sede

En base al proyecto planteado la ubicación ideal para la sede se ha equilibrado y relacionado en base a ciertos factores claves contemplados como son:

- Cercanía en las zonas Productoras de Uvilla norte y centro andino.
- Fácil y libres accesos a infraestructura de exportación como el aeropuerto Mariscal Sucre.

- Accesos de conexión comercial, técnica y logística.
- Posibilidad de alianzas con socios estratégicos, centros de investigación y agencias de exportación.

Ubicación	Función propuesta	Ventajas clave	Desventajas posibles	Evaluación final
Pedro Moncayo (Pichincha)	Sede principal administrativa operativa	Zona agrícola ideal para uvilla, clima andino, cercanía a Cayambe y Quito, potencial logístico y bajos costos operativos.	Infraestructura empresarial aún en desarrollo, limitada conectividad internacional directa.	Recomendado como sede estratégica del proyecto.
Quito	Apoyo comercial y conexión internacional	Acceso a aeropuerto, aduanas, oficinas, bancos y servicios de exportación.	Costos elevados en arriendo y operación logística.	Complemento ideal para gestiones comerciales y trámites.
Latacunga	Centro de acopio/procesamiento	Buena ubicación intermedia, conexión con Sierra Centro, de menos costos que Quito.	Distancia mayor a zonas del norte andino.	Alternativa operativa intermedia.

Cayambe	Producción y logística primaria	Muy cerca de Pedro Moncayo, excelente producción agrícola, vías de acceso.	Infraestructura industrial limitada.	Zona productiva cercana.
Ambato	Planta de procesamiento secundaria	Cultura agroindustrial, mano de obra disponible, buena red de transporte.	Lejanía relativa al eje Quito-Pedro Moncayo.	Opcional para crecimiento futuro.
Otavalo Imbabura	Desarrollo de red de productores	Conexión cultural con la tierra, fuerte base de agricultura orgánica.	Menor infraestructura exportadora.	Para expansión productiva rural.

Tabla 2: Ubicaciones propuestas

Al realizar el análisis, se define que Pedro Moncayo es la sede ideal para internacionalizar la uvilla ecuatoriana debido a:

Ubicación Estratégica

- Cerca del Aeropuerto Internacional de Quito (logística aérea eficiente).
- Conectividad con Cayambe, Imbabura y Sierra Centro.

Zona Productiva Natural

- Altitud ideal (entre 2.000–3.000 msnm).

- Clima andino templado y suelo fértil.
- Fuerte vocación agrícola.
- Costos Operativos Competitivos
- Menores costos de terreno, infraestructura y servicios.
- Facilidad para construir centro de acopio o planta modular.

Impacto Territorial Positivo

- Vinculación directa con pequeños productores.
- Generación de empleo rural.
- Fortalecimiento del comercio justo.

Cercanía a Centros Clave

- Cayambe - procesamiento.
- Quito - exportación aérea.
- Guayaquil - exportación marítima.

Pedro Moncayo representa una ubicación estratégica para la sede del proyecto de internacionalización de la uvilla orgánica ecuatoriana, por su cercanía a las principales zonas productoras andinas y su conectividad directa con el aeropuerto internacional de Quito.

Esta zona presenta condiciones agroclimáticas ideales para el cultivo de uvilla (altitud, suelo fértil y clima templado), lo que facilita la integración con los productores locales y asegura una cadena de valor eficiente y trazable. (FAO, 2016).

Además, Pedro Moncayo permite operar con menores costos en comparación con zonas urbanas como Quito, sin sacrificar acceso a vías de comunicación, talento humano agrícola y servicios logísticos. Su ubicación central entre Cayambe, Quito y otras zonas rurales facilita la coordinación logística, la gestión técnica del producto y la proyección de crecimiento futuro del proyecto.

Funciones principales en la Sede:

- Coordinación general del proyecto.
- Gestión de calidad, certificaciones y trazabilidad.
- Relación con productores y comunidades.
- Control administrativo y logístico.
- Operaciones de acopio y preselección de fruta.

Centro de procesamiento

Funciones:

- Procesos técnicos (lavado, desinfección, clasificación).
- Producción de conservas, deshidratados o liofilizados.
- Empaque, etiquetado y cumplimiento de normativas.
- Control de calidad final.
- Almacenamiento refrigerado o seco.

Logística y exportación – Aeropuerto de Quito

Funciones:

- Transporte de carga aérea de uvilla fresca
- Trámites aduaneros y control fitosanitario
- Coordinación con operadores logísticos y distribuidores internacionales

2.1.5. Ubicación de las operaciones del proyecto

Este proyecto se centra en la generación de una propuesta de internacionalización de un producto que nace desde el corazón productivo del país, donde más de 120 pequeños agricultores y sus familias, en las provincias de Imbabura y Pichincha, cultivan con esfuerzo y orgullo una fruta única como es la uvilla. Mediante esta propuesta se busca que el producto de origen local tenga el valor que merece en el mercado internacional, por eso diseñamos una cadena de valor que cuida el producto desde los cultivos hasta el cliente final, con controles de calidad en cada paso, un sistema de trazabilidad con tecnología blockchain, una app para capacitar a los productores, y una logística moderna que asegure frescura y transparencia del proceso.

El proceso planteado, más que un modelo de exportación es un puente entre lo mejor de nuestra tierra y el mundo, una manera de mostrar que cuando la innovación se encuentra con nuestras raíces, podemos construir un futuro más justo, sostenible y lleno de oportunidades para todos.

A continuación, en la tabla 3 se describe el proceso propuesto para la cadena de valor:

Etapas	Actividad Principal	Ubicación	Responsable	Observaciones
			Recursos	

1. Producción Agrícola	Siembra, cultivo y cosecha de uvilla bajo prácticas orgánicas.	Pedro Moncayo / Imbabura.	Agricultores locales capacitados en agricultura orgánica.	Aplicación de normas de sostenibilidad y trazabilidad.
2. Postcosecha y Clasificación	Limpieza, selección, clasificación por tamaño y calidad.	Pedro Moncayo sede.	Planta de postcosecha o centro de acopio local.	Se preparan lotes con estándares internacionales.
3. Certificaciones	Auditoría y certificación orgánica e inocuidad alimentaria.	Pedro Moncayo sede (con entidades certificadoras en Quito).	Empresas certificadoras (ej. USDA Organic, GlobalG.A.P.).	Requisito clave para exportar a mercados de alto valor.
4. Empaque Final Etiketado	Empaque especializado, y etiquetado con código de trazabilidad.	Pedro Moncayo o centro logístico intermedio (Quito).	Personal capacitado y materiales aprobados.	Debe cumplir regulaciones del país destino.
5. Transporte Interno	Transporte refrigerado hasta centro logístico/exportador.	Desde Pedro Moncayo a Quito o Guayaquil.	Empresa de transporte especializada	Se requiere cadena de frío para mantener frescura.

6. Trámite de Exportación	Trámite aduanero, permisos fitosanitarios, documentación.	Quito (aeropuerto) o Guayaquil (puerto marítimo).	Agencia de aduanas y logística	Se elige según el mercado destino y tipo de envío.
7. Envío Internacional	Envío aéreo o marítimo a mercados seleccionados	Desde Ecuador hacia: EE.UU.	Freight forwarder internacional	Coordinación con distribuidores en destino.
8. Distribución Internacional	Recepción y distribución del producto en el país destino.	Supermercados, tiendas gourmet, distribuidores.	Socios comerciales en el exterior.	Se busca establecer alianzas estratégicas.

Tabla 3. *Ubicación Operativa del Proceso de Exportación de Uvilla Orgánica.*

La elección de Pedro Moncayo - Tabacundo como el centro de operaciones para el proceso de exportación de uvilla orgánica no es casualidad, sino una decisión que nace de su gran potencial productivo y del valor humano que esta tierra ofrece. Esta zona, conocida por su tradición agrícola y su clima privilegiado para los cultivos andinos, ha demostrado ser fértil no solo en sus tierras, sino también en experiencia y compromiso por parte de su gente. La transición hacia la producción orgánica, como en el caso de la uvilla, resulta natural para un territorio que ya tiene una sólida trayectoria en cultivos como flores y frutas.

Al ser la sede matriz del proyecto, Pedro Moncayo concentra todo lo que se necesita para que este proceso sea exitoso: conocimientos locales, mano de obra calificada, y una

infraestructura agrícola que permite realizar en el mismo lugar prácticas sostenibles, clasificación, empaque y certificación. Este enfoque no solo contribuye a mejorar la calidad del producto final, sino que también permite optimizar costos, incrementar la eficiencia operativa y garantizar una trazabilidad completa desde el origen.

Pero quizás lo más importante es el impacto que esto genera en la comunidad. Al establecer las operaciones en Tabacundo, se crean oportunidades reales para las familias locales: empleo digno, capacitación, crecimiento económico y social. Se apuesta por el comercio justo y por una forma de trabajar que respeta la tierra y a quienes la cultivan. Con esto, Pedro Moncayo no solo se convierte en el corazón del proyecto, sino también en un referente para la agricultura orgánica de exportación en el Ecuador. (PRO ECUADOR, 2016).

2.1.6. Propiedad y forma jurídica

Este proyecto tiene como finalidad estructurar un marco estratégico que facilite la exportación de uvilla orgánica desde Ecuador, dirigiéndose específicamente a mercados internacionales como Estados Unidos. Se centra en la uvilla proveniente de productores locales de las provincias de Imbabura y Pichincha, priorizando la calidad, la sostenibilidad y las prácticas de comercio justo. A continuación, se detalla la configuración jurídica del proyecto, su huella operativa, su escala y su capital humano, relación entre los incentivos arancelarios y la inversión en el sector de la uvilla en Ecuador proporcionando un perfil integral esencial para comprender su estructura actual y su potencial comercial futuro.

El proyecto encarna una naturaleza jurídica híbrida y multifacética. No se limita a ser una empresa puramente comercial, trasciende al bienestar social. Esta identidad dual implica

que la iniciativa opera en la intersección de dos culturas institucionales y objetivos distintos: la misión social (bienestar de productores) y el imperativo del mundo empresarial de innovar, penetrar mercados y asegurar la sostenibilidad financiera. La relación inherente entre estos propósitos, la misión social y el lucro, significa que la forma jurídica elegida, incluso una tan robusta comercialmente como la S.A., debe ser complementada con mecanismos de gobernanza interna cuidadosamente diseñados, como estatutos detallados y acuerdos de accionistas exhaustivos. Estos documentos internos son esenciales para reconocer y gestionar eficazmente esta dualidad, garantizando que los valores sociales y los objetivos de rentabilidad a largo plazo no queden a un lado.

Dentro del entorno empresarial ecuatoriano, las Sociedades Anónimas (S.A.) desempeñan un rol clave en la estructura económica del país. Este tipo de empresa se distingue por tener su capital dividido en acciones libremente negociables y por limitar la responsabilidad de sus accionistas al valor de sus respectivas aportaciones. Esta característica convierte a la S.A. en una alternativa atractiva para emprendedores que desean limitar su exposición financiera personal mientras participan en actividades empresariales. Una de sus ventajas más relevantes es la flexibilidad que ofrece en la gestión y operación, permitiendo la libre transferencia de acciones entre accionistas y promueve así el crecimiento empresarial. Este modelo también es favorable para la recolección de fondos a través de suscripciones públicas, permitiendo una expansión rápida y eficiente (Aldaz, 2024). Sin embargo, las Sociedades Anónimas también presentan ciertas limitaciones, su estructura administrativa y el cumplimiento de regulaciones pueden resultar complejos, lo que implica mayores costos tanto

en el proceso de constitución como en el mantenimiento operativo. Así también, los accionistas individuales pueden tener menos control sobre las decisiones diarias, dado que la administración se suele delegar a un directorio o junta directiva (Aldaz, 2024).

Según la información oficial de la Superintendencia de Compañías de Ecuador, en 2025 para constituir una Sociedad Anónima, se exige un capital social mínimo de 800 dólares, dividido en acciones. El proceso de constitución de una Sociedad Anónima en Ecuador contempla varias etapas clave, entre ellas la redacción de los estatutos sociales, la inscripción en el Registro Mercantil, la obtención de los permisos y licencias necesarios, y el registro formal ante la “Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros”; este proceso garantiza que una empresa opere legalmente y cumpla con todas las normativas del país. (SCVS, 2024)

En conclusión, las Sociedades Anónimas ofrecen un modelo societario atractivo para emprendedores que buscan limitar su responsabilidad personal mientras acceden a un mercado de capitales dinámico. Aunque existen desafíos en términos de costos y control administrativo, las ventajas de flexibilidad y capacidad de crecimiento las convierten en una opción popular en el entorno empresarial ecuatoriano.

Es fundamental establecer lineamientos definidos que faciliten la colaboración, el intercambio de datos y la participación social para prevenir conflictos de interés y asegurar una relación armoniosa que beneficie tanto a la empresa comercial como al resto de stakeholders. Un proyecto de estas características puede encontrarse en una situación de doble rendición de cuentas: ante sus accionistas por el desempeño comercial y los retornos financieros implícita o explícitamente, ante la comunidad, estándares éticos y el uso responsable de los recursos o la

propiedad intelectual. Esta doble responsabilidad requiere un modelo de gobernanza sofisticado. Aunque el proyecto adoptará una forma jurídica privada tradicional como la S.A., su origen social significa que podría operar dentro de un entorno regulatorio híbrido único. Finalmente, la visión a largo plazo, moldeada por su naturaleza jurídica singular, a menudo trasciende las métricas comerciales convencionales. Si bien la escalabilidad comercial y la rentabilidad son vitales para su sostenibilidad, el proyecto puede mantener un compromiso con el impacto social y la sostenibilidad.

Este doble enfoque influye en las decisiones estratégicas relativas al crecimiento, la reinversión de beneficios y las posibles estrategias de salida para los fundadores y productores. La estructura legal elegida, particularmente una S.A. debido a su flexibilidad inherente para el crecimiento, debe ser lo suficientemente adaptable para acomodar estas consideraciones impulsadas por la misión, asegurando que el emprendimiento y sus objetivos sociales más amplios permanezcan integrales a su desarrollo futuro. El equilibrio entre el crecimiento comercial y la sostenibilidad basada en la misión se convierte en un imperativo estratégico.

Requisitos legales y Proceso de constitución y registro

El proceso de constitución de una compañía en Ecuador inicia con la reserva del nombre comercial de la compañía ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), la cual tienen una vigencia de 30 días. Posteriormente, se elabora la minuta o Escritura Pública de Constitución, que debe contener elementos esenciales como la denominación social (incluyendo la indicación "Compañía Limitada" o su abreviatura), el objeto social, los datos de los socios (mínimo dos, máximo quince), el monto del capital social

(mínimo USD \$400) y la designación del representante legal. Es indispensable que el capital social mínimo de \$400 sea completamente suscrito al momento de la constitución de la compañía. Una vez elaborada, la minuta debe ser firmada ante un notario público para su protocolización. Tras este paso, se debe realizar el depósito del capital inicial en una cuenta bancaria y obtener el certificado de depósito. El siguiente conjunto de pasos implica el registro oficial de la compañía, que incluye la inscripción en la SUPERCIAS y en el Registro Mercantil correspondiente. Posteriormente, es necesario obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), afiliar a los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y gestionar la Patente Municipal para operar legalmente en la jurisdicción correspondiente (Pavisic, 2025). El tiempo estimado para completar el proceso de constitución es de aproximadamente 30 días, con honorarios legales que oscilan entre US\$700 y US\$1200. (SCVS, 2024)

Propiedad intelectual y Cesión de derechos

La propiedad intelectual generada en el marco de este proyecto pertenece a sus ejecutores, ya sea en forma de patentes, derechos de autor, secretos comerciales o know-how propietario, traducido a la creación de una empresa, constituye el activo fundamental o su ventaja competitiva y su valor de mercado. La naturaleza jurídica de un proyecto de esta índole, por lo tanto, exige un marco meticulosamente definido para la titularidad, licenciamiento y comercialización de la propiedad Intelectual (PI).

Al ser la PI el principal activo para atraer capital en una Sociedad Anónima (S.A.), su origen académico introduce complejidades en cuanto a su propiedad, licenciamiento y

transferencia. Cualquier ambigüedad en los derechos de PI podría disuadir a potenciales inversores y complicar futuras rondas de financiación. Por ello, los acuerdos legales complementarios a la constitución de la S.A. deben incorporar disposiciones detalladas sobre la valoración de la PI para fines de equidad, los acuerdos de regalías y los derechos relacionados con el desarrollo futuro de la PI, lo que requiere experiencia legal especializada para su correcta estructuración.

Cuidar los derechos de autor es vital para implementar estrategia de comercialización internacional de la uvilla orgánica. Se recomienda proteger marcas, empaques, logotipos, patentes y derechos de autor tanto en Ecuador como en Estados Unidos. Un paso clave es el registro en el país de origen (Estados Unidos). para salvaguardar la identidad del producto y prevenir usos no autorizados.

Además de las consideraciones legales generales, las normativas específicas para la comercialización de alimentos son esenciales. Esto incluye tener en cuenta el etiquetado y todas la regulación que esta requiere considerando también la publicidad dentro de EE. UU., las cuales exigen información clara sobre ingredientes, origen, fecha de caducidad, instrucciones de almacenamiento y certificaciones de calidad o sostenibilidad. La estrategia publicitaria debe adherirse a la normativa de la Comisión Federal de Comercio (FTC) de EE. UU., evitando afirmaciones engañosas. El énfasis en certificaciones como USDA Organic y GlobalG.A.P. demuestra un enfoque en el posicionamiento premium en mercados de alto valor.

La minuciosa enumeración de requisitos legales y regulatorios en el proyecto, incluso en su fase académica, es de vital importancia para la prevención de amenazas ante los riesgos

prevalecientes. Al identificar estas barreras antes de que comiencen las operaciones comerciales, el proyecto proporciona una hoja de ruta para el cumplimiento, reduciendo posibles obstáculos legales y sanciones financieras. En esencia, el proyecto funciona como un informe de debida diligencia legal y regulatoria, lo que reduce significativamente el riesgo del proceso de comercialización futura.

En la fase de diseño de la propuesta se debe claramente identificar los siguientes marcos normativos:

Como prioridad tenemos, el marco legal de Propiedad Intelectual de 1997: Esta ley es fundamental en Ecuador y establece el marco general para la protección de los derechos de autor, patentes, marcas y otros aspectos. Así mismo, para la garantizar identidad única de los productos y prevenir el uso sin autorización es crucial el registro de marcas, empaques y logotipos en la entidad competente en Ecuador. En tercer lugar, la Ley de la Economía Popular y Solidaria, aunque no es una ley de propiedad intelectual per se, este artículo es relevante en proyectos con enfoque comunitario al definir las "cajas de ahorro" como un mecanismo financiero, lo que podría tener implicaciones en la protección del conocimiento colectivo y las innovaciones surgidas de estas asociaciones. En cuarto lugar y último lugar, Norma INEN 2 485:2009: Esta enmarca los requerimientos que se necesita para garantizar la calidad para la uvilla fresca destinada al consumo, incluyendo aspectos de etiquetado. El cumplimiento de esta norma es una forma de proteger la calidad e identidad del producto en el mercado, aunque no directamente una norma de propiedad intelectual, sí contribuye a la diferenciación y valor del producto.

La minuciosa enumeración de requisitos legales y regulatorios en el proyecto, incluso en su fase académica, es clave para una prevención de riesgos exitosa. Al identificar estas barreras antes de que comiencen las operaciones comerciales, el proyecto proporciona una hoja de ruta para el cumplimiento, reduciendo posibles obstáculos legales y sanciones financieras. En esencia, el proyecto funciona como un informe de debida diligencia legal y regulatoria, lo que reduce significativamente el riesgo del proceso de comercialización futura.

Marcos regulatorios y Legales relevantes para la Estrategia de Comercialización

Los marcos regulatorios aseguran el acceso al mercado, la seguridad del producto, la protección del consumidor y las prácticas de comercio justo. Para la exportación de la uvilla en mercados internacionales, en este caso Estados Unidos, es imprescindible considerar diversas normativas y legislaciones que garantizan el cumplimiento legal tanto en Ecuador como en el país de destino.

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), aunque fomenta el desarrollo económico en estados en vías de desarrollo como Ecuador, presenta dificultades debido a su carácter voluntario y temporal. Esta falta de previsibilidad puede desalentar inversiones significativas en las industrias beneficiarias. Además, el SGP promueve a que los mercados favorecidos promuevan condiciones laborales adecuadas para sus colaboradores y el medioambiente. A pesar de estas dificultades, el SGP se rige por principios de generalización (aplicable a todos los países desarrollados), no reciprocidad (los países beneficiarios no están obligados a reducir aranceles recíprocamente) y no discriminación (todos los países en desarrollo pueden participar).

Las consideraciones cruciales incluyen:

- **Normativas Fitosanitarias y Sanitarias:** La uvilla ecuatoriana debe contar con un certificado fitosanitario emitido por Agrocalidad en Ecuador, que asegure el cumplimiento de los requisitos sanitarios de EE. UU. Además, las empresas exportadoras deben registrar sus instalaciones en plataformas estadounidenses como la Administración de Alimentos y Medicamentos mejor conocida como FDA y Departamento de Agricultura de EE. UU (USDA). Además es vital obtener una licencia correspondiente del Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS). Es vital cumplir con la Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos (FSMA), que regula el etiquetado, la trazabilidad y la higiene en la importados de alimentos.
- **Legislación de Etiquetado y Publicidad:** El producto debe adherirse a las disposiciones de EE. UU para un etiquetado eficaz., que exponga lo necesario acerca de los ingredientes, origen, fecha de caducidad, instrucciones de almacenamiento y certificaciones de calidad o sostenibilidad. La estrategia publicitaria debe alinearse con la normativa de la Comisión Federal de Comercio (FTC) de EE. UU., que regula la publicidad y la protección del consumidor, evitando afirmaciones engañosas o falsas.
- **Legislación Comercial y Aduanera:** Es importante verificar la partida arancelaria correspondiente (0810.90) y los aranceles aplicables para evitar sanciones o bloqueos aduaneros. La redacción de contratos comerciales, como

los de compraventa y distribución, debe ajustarse a la legislación ecuatoriana y estadounidense, incluyendo cláusulas de protección de propiedad intelectual, condiciones de pago, condiciones de entrega y resolución de conflictos.

- **Normativas Locales y Sectoriales:** Se debe asegurar que la estrategia cumpla con las políticas nacionales de exportación, certificaciones y regulaciones instauradas por la autoridad de Producción de Ecuador. Además, se deben considerar los requisitos adicionales que puedan establecer las agencias reguladoras de EE. UU., como los requisitos de sostenibilidad y las certificaciones orgánicas.
- **Legislación de Propiedad Intelectual:** Se recomienda la protección de marcas, empaques, logotipos, patentes y derechos de autor tanto en Ecuador como en Estados Unidos, con el registro en la Oficina de Patentes y Marcas de EE. UU. (USPTO) como una medida clave para proteger la identidad del producto y prevenir usos no autorizados.

PRO ECUADOR

Para exportar uvillas (también llamadas uchucas o physalis) desde Ecuador a Estados Unidos, debes seguir estos pasos:

1. **Certificado fitosanitario:** Debes registrar tu empresa en Agrocalidad y obtener un certificado que asegure que la fruta está sana y libre de plagas. Esto se hace a través de un proceso en la página de Agrocalidad.
2. **Registro en EE. UU.:** La empresa exportadora necesita tener un número DUN (que

es como un identificador para negocios) y registrar su instalación en la administración de alimentos y medicamentos de Estados Unidos que regula alimentos en dicho país.

3. **Cumplir con las reglas de etiquetado:** Si la fruta va a venderse en tiendas o supermercados, debe tener etiquetas que sigan las leyes de etiquetado de EE. UU., específicamente la Ley FSMA.
4. **Licencia en USDA:** La empresa exportadora debe obtener una licencia del Departamento de Agricultura de EE. UU. (USDA), en el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS).
5. **Aviso previo:** Antes del arribo de lo exportado a EE. UU., hay que gestionar un aviso previo llamado “Prior notice” ante la FDA, para que sepan cuándo y qué llega.
6. **Cumplir con las reglas aduaneras y logísticas:** También deberás asegurarte de que toda la documentación aduanera esté en orden y coordinar cómo llegará la fruta de manera segura y en buen estado.

En resumen, una vez constituida la empresa, se debe tener los permisos sanitarios correspondientes, posteriormente registrar tu empresa en EE. UU. A través, del Ministerio Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), seguir las leyes de etiquetado, obtener licencias, y avisar antes de enviar la fruta. Todo esto garantiza la comercialización de la uvilla en Estados Unidos de forma legal y segura. La ruta PRO ECUADOR es una metodología de categorización de usuarios en 4 niveles. De acuerdo a la categoría asignada, el

usuario accede a determinados servicios diferenciados para impulsar su proceso de internacionalización.

El primer nivel en color rojo es denominado “Emprendedor” dedicado a la orientación y asesoría para la orientación general, programas de formación capacitación y articulación institucional para el fortalecimiento de la empresa. El segundo nivel es el del Potencial exportador, aquí el fortalecimiento de capacidades es más específico dividiéndose este nivel en dos colores “amarillo” y “amarillo AA”. Este color amarillo inicial se enfoca prácticamente en la formación y asistencia técnica, enfocándose en su inicio a programas y proyectos específicos con formación técnica para la exportación. El siguiente “amarillo AA” focaliza su atención en propuestas de venta, estudios de primer nivel, consultas de segundo nivel y asistencia técnica de especialista de promoción del sector. Finalmente, el nivel 4 de color verde denominado Promoción comercial se enfoca en la exposición en directorio de exportaciones del Ecuador ‘DIREX. Aquí la empresa ya está lista para promocionar su producto de manera internacional para captar clientes. El programa Pro Ecuador impulsa a las empresas en ruedas de negocios internacionales, expone oportunidades comerciales, ferias internacionales, acompaña en misiones comerciales y en agendas de negocio. El objetivo final es complementar a la empresa en su proceso de exportación, donde la comercialización de los productos ecuatorianos con empresas del exterior es el objetivo final. A forma de resumen de lo expuesto previamente a continuación el grafico de los niveles establecidos para las empresas con una visión de comercializar sus productos a mercados internacionales, a través, del instituto de promoción del Ecuador PRO ECUADOR del MPCEIP, donde, de acuerdo con la categoría asignada, el

usuario accede a determinados servicios diferenciados para impulsar su proceso de internacionalización.



Figura 3. Niveles de preparación exportadora para empresas ecuatorianas

Fuente: PRO ECUADOR (s.f.)

2.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

Esta sección detalla los mercados objetivo para la estrategia de exportación de uvilla y las ubicaciones geográficas estratégicas seleccionadas dentro de Ecuador para las actividades operativas del proyecto.

Mercados Objetivo

En un estudio realizado por Córdor & Alexander revela que la Unión Europea es un socio comercial importantísimo de Ecuador para la uvilla, con más de 605 mil dólares en

exportaciones entre 2014 y 2018, seguida por Estados Unidos con cuarenta y cuatro mil dólares. Así mismo, Otros destinos incluyen Emiratos Árabes Unidos, Rusia, Canadá, Azerbaiyán, Hong Kong, Malasia, Arabia Saudita y Qatar. El estudio también señala que el 68% de las comercialización de uvillas de origen ecuatoriano entre 2014 y 2018 se dirigieron a países que otorgan preferencias arancelarias, aunque no todos estos países están ligados a Ecuador mediante el SGP. La tesis subraya que las importaciones de uvilla por parte de Estados Unidos y la Unión Europea son significativamente mayores, lo que indica un vasto potencial de crecimiento para la uvilla ecuatoriana en estos mercados.

La elección de mercados de alto valor como EE. UU., donde los consumidores en la actualidad cada vez más valoran lo orgánico, justo y auténtico, lo cual, se alinea directamente con el estatus de la uvilla como superfruta orgánica, sus beneficios para la salud y el compromiso del proyecto con el comercio justo y la trazabilidad. Esto no es simplemente la identificación de un mercado, sino la identificación de un nicho donde las propuestas de valor únicas del producto (orgánico, saludable, socialmente responsable) resuenan fuertemente, justificando un precio premium y asegurando una demanda sostenible. Esto sugiere una estrategia de segmentación de mercado bien definida. La selección del mercado no es oportunista, sino estratégicamente elegida para maximizar el valor inherente del producto y los compromisos éticos del proyecto.

A continuación, se presentan datos relevantes del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador sobre la exportación de uvilla entre 2014-2018 hacia Estado Unidos, que es nuestro mercado objetivo, en comparación al resto de países.

País	Descripción	Kilogramos (miles)
Francia	Uchuvas (Uvillas)	44.334,31
Emiratos Árabes Unidos	Uchuvas (Uvillas)	4.272,47
Alemania	Uchuvas (Uvillas)	11.567,38
España	Uchuvas (Uvillas)	8.978,16
Países Bajos	Uchuvas (Uvillas)	38.820,07
Bélgica	Uchuvas (Uvillas)	411,75
Austria	Uchuvas (Uvillas)	2.108,4
Estados Unidos	Uchuvas (Uvillas)	9.054,68
Rusia	Uchuvas (Uvillas)	21,5
Canadá	Uchuvas (Uvillas)	12.081,36
Azerbaiyán	Uchuvas (Uvillas)	4
Hong Kong	Uchuvas (Uvillas)	11,1
Reino Unido de Gran Bretaña	Uchuvas (Uvillas)	1.052,9
Suiza	Uchuvas (Uvillas)	174,8
Italia	Uchuvas (Uvillas)	408,71
Malasia	Uchuvas (Uvillas)	16,4
Arabia Saudita	Uchuvas (Uvillas)	8
Polonia	Uchuvas (Uvillas)	31,95

Qatar	Uchuvas (Uvillas)	2,4
Total	133.360,34	

Tabla 4. Exportación de Uchuvas (Uvillas) por Destino (2014-2018)

En la presente tabla se aprecia el nivel de exportación de Uvilla desde Ecuador a Estados Unidos y la Unión Europea entre 2014-2018.

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Unión Europea						
SGP	100.750,55	142.209,72	81.181,66			605.138,01
Acuerdo Comercial Bilateral				105.631,16	175.364,92	
Estados Unidos						
SGP	0	1.996,8	39.295,85	1.253	1.647	44.192,65

Tabla 5. Nivel de Exportación de Uchuvas (Uvillas) a EE.UU. y la UE (2014-2018)

Estudio de mercado

En función de lo anterior y como parte de este proyecto se estima que los mercados globales de frutas y verduras en 2022 están valorados en 32.84 mil millones de dólares y se calcula que en 2030 podría valorar 65.42 mil millones de dólares. En cuanto a la distribución geográfica, Europa representa el 45% del mercado, siendo Alemania el destino con mayor

exportaciones desde Ecuador seguido por Países Bajos y mercados nórdicos, le sigue Norteamérica con un 35%, liderado por Estados Unidos y Canadá, mientras que Asia representa el 20%, destacando Japón, Corea del Sur y Singapur (Data Bridge Market Research, 2023).

De lo anterior, se ha determinado que el mercado meta serán importadores especializados en productos orgánicos y/o cadenas de supermercados premium como Whole Foods en Estados Unidos.

La exportación de uvilla a mercados como Estados Unidos es viable dadas las tendencias globales de aumento de una demanda de superalimento orgánicos al año 2030, así como la disposición valorar alimentos más saludables, respetuosos con el ambiente y naturales, donde la decisión de compra esta motivada por la conciencia de los alimentos interesándose mas por el origen, los procesos por los que pasan, la responsabilidad social y ambiental de la empresa que forma esta imagen con alto valor holístico del producto (Gundala, 2021).

Otros estudios muestran que los factores que pueden decidir en la compra se enfocan en la calidad certificada (82 % de los compradores), origen sostenible (76%), impacto social verificable (68%) y por precio (56%), siendo este último con menos ponderación en segmentos premium (Neira García & Londoño Bedoya, 2019).

Adicional se realizó un Análisis de Competencia, se identifica que el competidor más fuerte serán empresas de Perú y Colombia en la siguiente tabla:

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Diferenciación estratégica de nuestro producto
Peruvian Goldenberries	Volumen de producción	Pocas certificaciones éticas	Certificaciones + impacto social verificable
Colombian Organic	Logística eficiente a EE.UU.	Menor trazabilidad	Blockchain + storytelling de origen

Tabla 6. *Análisis de Competencia*

A pesar de tener fuertes competidores, con el presente proyecto se identifica una ventaja Competitiva la cual incluye como combinación única de una Calidad premium sumado a un impacto social, así como una tecnología que permite trazabilidad desde el origen hasta el consumidor y un origen ecuatoriano exclusivo.

Para la selección de segmentos se realizará por una priorización (B2B) donde se incluye:

1. Importadores especializados en orgánicos: 60% de ventas con valor añadido de flexibilidad en contratos a largo plazo.
2. Cadenas de Supermercados premium: 30% de ventas, incluyendo Whole Foods (EE.UU), las cuales necesitan storytelling de producto y soporte en marketing.
3. Industria de alimentos saludables: 10% de ventas

Los criterios de selección analizados son:

- Compradores con pedidos recurrentes (≥ 3 veces/año).
- Disposición a pagar prima del 20-25% por valor agregado.
- Alineación con valores de sostenibilidad y comercio justo.

Finalmente, como parte de marketing y comercialización se tomará en cuenta la estrategia 4P, la cual incluye:

- Producto: Enfoque en atributos saludables (alto contenido de vitamina C) y éticos, así como beneficios sociales.
- Precio: Premium 20% sobre referencia de mercado.
- Distribución: 60% exportación directa a distribuidores especializados, 30% plataformas B2B de alimentos gourmet, 10% venta directa a retail selecto en puerto o aeropuerto.
- Promoción:
 - Ferias internacionales (BioFach, Natural Products Expo).
 - Marketing digital (LinkedIn B2B, Instagram para consumidores finales, storytelling).
 - Plataformas ecommerce de productos saludables.
 - PR: Alianzas con influencers de alimentación saludable y sostenibilidad.

Además, como parte del manejo de marketing se hará una campaña de branding, la cual incluirá un logo con iconografía andina y con una identidad visual que combine elementos andinos con diseño orgánico moderno, enfatizando:

- El origen ecuatoriano (geografía única).
- El rostro de los agricultores (con historias reales).
- Certificaciones mediante iconos reconocibles.

Además, se incluirá el siguiente eslogan: "Uvilla ecuatoriana: Sabor premium, impacto local."

2.1.8. Tamaño de la organización

Escala Financiera del Proyecto

El presente proyecto se cristaliza con \$75,000, considerando \$50,000 de capital propio y \$25,000 de financiamiento ajeno, obtenido mediante un préstamo bancario. El préstamo tiene un plazo de un año y medio aproximadamente con un interés anual del 8% (equivalente al 0.6667% mensual). Por otro lado, el Valor Actual Neto (VAN) se estima en \$198.96. Estas cifras representan la financiación inicial necesaria para desarrollar e implementar la estrategia de internacionalización, no el presupuesto operativo de una gran empresa comercial. El VAN positivo, aunque modesto, es un indicador crucial de la viabilidad financiera de esta inversión inicial desde la perspectiva del proyecto, lo que sugiere que la estrategia propuesta es económicamente sólida para el capital desplegado. La literatura demuestra que existe relación entre las exportaciones y las inversiones. Los resultados del modelo SMART indican que, sin la aplicación del SGP, la comercialización del producto de interés hacia Estados Unidos se reducirían aproximadamente un 46% anualmente, lo que provocaría un impacto significativo en las inversiones de las empresas dedicadas a este giro de negocios. De manera similar, para la Unión Europea, la no implementación del SGP resultaría en una caída del 48% en las

exportaciones de uvilla, afectando negativamente las inversiones. Es decir la afectación a las empresas principalmente se da por acuerdos comerciales y preferencias arancelarias, dos elementos vitales para el beneficio del sector. (Córdor & Alexander, 2019)

Aunque \$75,000 puede parecer una cifra moderada para una empresa exportadora consolidada, para un proyecto académico cuyo objetivo es diseñar una estrategia, representa una inversión inicial significativa. El VAN positivo, por pequeño que sea, es un indicador vital de la viabilidad financiera del modelo propuesto. Esto sugiere que el proyecto está dimensionado para demostrar un concepto y reducir el riesgo de futuras inversiones comerciales a mayor escala. La estructura financiera (capital propio más deuda) también apunta a un enfoque realista de la financiación, imitando un modelo de startup. El "tamaño" aquí se refiere, por lo tanto, a establecer un marco robusto y financieramente sólido para el crecimiento futuro, más que a operaciones actuales de gran envergadura. El proyecto es un paso inicial cuidadosamente calculado, diseñado para demostrar la viabilidad económica y sentar las bases para atraer inversiones más sustanciales para una comercialización completa.

La siguiente tabla resume las cifras financieras clave del proyecto:

Concepto	Monto (\$)	Observaciones
Inversión Total	75,000	Compuesta por capital propio y financiamiento ajeno
Capital Propio	50,000	Aportes iguales de los socios
Financiamiento Ajeno	25,000	Préstamo bancario a largo plazo

Plazo del Préstamo	18 meses	
Tasa de Interés Anual	8%	Equivalente a 0.6667% mensual
VAN (Valor Actual Neto)	198.96	Indica viabilidad financiera del proyecto

Tabla 7. Cifras financieras clave del proyecto

AÑOS	DOLARES
2014	(65.674,42)
2015	(46.035,47)
2016	(56.739,42)
2017	(299.507,70)
2018	(207.678,27)
Fuente	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tabla 8. Inversiones F.L.P. Latinoamerican Perishables del Ecuador S.A. (2014-2018)

AÑOS	DOLARES
2014	(8.035,78)
2015	(14.661,14)
2016	(1.572,64)
2017	(167.152,01)

2018	(0)
Fuente	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tabla 9. *Inversiones Produtankay Cia. Ltda. (2014-2018)*

Escala de Impacto Social y Operacional

El proyecto también se mide por su impacto social directo. El proyecto tiene como objetivo convertirse en un motor de desarrollo económico y social para al menos 600 personas de la ruralidad de Imbabura y Pichincha ya que beneficiar a 120 familias representa un componente sustancial de compromiso comunitario, lo que subraya el compromiso del proyecto con el comercio justo y el desarrollo sostenible. Esto indica un enfoque en pequeños y medianos productores como socios clave. La implementación de cajas de ahorro comunitarias es un mecanismo clave para lograr este impacto, proporcionando a los productores acceso a financiamiento y recursos que incrementan su resiliencia y mejoran su calidad de vida.

El énfasis en beneficiar a 120 familias, junto con valores como el Comercio justo y el Compromiso social, indica que el tamaño de la organización no se define únicamente por las métricas corporativas tradicionales, sino también por su alcance social y su modelo de crecimiento inclusivo. Esto posiciona el proyecto más cerca de una empresa social o una iniciativa de desarrollo, donde el impacto en los medios de vida es una medida principal de la escala. Este enfoque busca construir una cadena de suministro sostenible desde cero, empoderando a los pequeños productores en lugar de simplemente abastecerse de ellos. El tamaño del proyecto está intrínsecamente vinculado a su capacidad para mejorar las

comunidades rurales, haciendo del impacto social un componente central de su escala operativa y éxito.

Año	Produtankay Cia Ltda	F.L.P. Latinoamerican Perishables del Ecuador S.A.	Total Propiedad Planta y Equipo	% de representación de la Adquisición de Propiedad Planta y Equipo en las inversiones
2014	8.036	65.674	490.868	100%
2015	12.855	16.035	221.481	83%
2016	0	56.739	3.003.968	100%
2017	14.064	299.508	2.705.175	95%
2018	0	207.678	1.170.404	100%

Tabla 10. Relación: Inversión - Propiedad, Planta y Equipo (2014-2018)

2.1.9. Clientes internos

Esta sección describe el recurso humano involucrado en el proyecto, distinguiendo entre empleados tradicionales y la red más amplia de otros para el éxito del proyecto y su misión social.

Productores/Agricultores de Uvilla (Partes Interesadas Clave y Beneficiarios)

Las características clave de estos productores y la relación del proyecto con ellos incluyen:

Productores locales: El proyecto se enfoca en mejorar la calidad de vida en comunidades rurales dedicadas a la producción de la uvilla en Imbabura y pichincha.

Desarrollo de capacidades: Los esfuerzos incluyen el fortalecimiento de sus capacidades en el sector agroindustrial, la capacitación continua y la obtención de certificaciones.

Comercio justo: Un valor fundamental es asegurar relaciones justas y equitativas con cada uno de los socios estratégicos, contribuyendo con ingresos justos y oportunidades reales.

Autenticidad y empoderamiento: El proyecto valora su historia, procesos y la identidad de cada uno de nuestros agricultores, con el objetivo de empoderar a estos pequeños agricultores.

AÑO	Empleo aproximado por uvilla en porcentaje
2014	0.19
2015	0,19
2016	0.18
2017	0.22
2018	0.21

Tabla 11. Empleo Aproximado Originado por la Uvilla en Pichincha (2014-2018)

Personal Capacitado (Apoyo Operacional)

El proyecto identifica la necesidad de "personal capacitado" para las actividades de postcosecha, clasificación y empaque/etiquetado final. Estos roles se ubican principalmente en la sede de Pedro Moncayo o en un centro logístico intermedio en Quito. Esto se refiere a individuos que realizarían tareas técnicas y logísticas específicas, cruciales para preparar la uvilla para la exportación, con propiedades de calidad a nivel de las exigencias que tienen los mercados internacionales. Si bien el proyecto académico en sí mismo podría no tener empleados permanentes en estos roles, la estrategia sí los requiere para una futura comercialización.

Un documento de Córdor & Alexander, (2019), donde la implementación del SGP y los acuerdos comerciales influyen en la captación de financiamiento en las empresas, desencadenando efectos dominó en materia de producción y empleo. Por otro lado, el aumento en las exportaciones, facilitado por el SGP, se espera que genere un incremento en las inversiones.

La elección de Pedro Moncayo como centro de operaciones se debe en parte a su mano de obra calificada y a la experiencia y compromiso por parte de su gente. Se espera que el establecimiento de operaciones en Tabacundo (Pedro Moncayo) genere empleo digno, capacitación, crecimiento económico y social para las familias locales. El énfasis en el personal capacitado y capacidad operativa para la postcosecha y empaque subraya el compromiso del proyecto las etapas críticas en cadena de suministro. Esto no se trata solo de tener personas para realizar el trabajo, sino de invertir en una fuerza laboral calificada que pueda cumplir con los estrictos estándares internacionales para productos orgánicos. La

creación de empleo digno y capacitación también vincula esta necesidad operativa directamente con los objetivos de impacto social del proyecto, sugiere un enfoque especial para el fortalecimiento de capacidades dentro de la comunidad local. Se prevé un futuro en el que la excelencia operativa y la responsabilidad social se refuercen mutuamente, impulsadas por una fuerza laboral local capacitada y empoderada.

Cajas de Ahorro y Financiamiento Comunitario para Productores

Para fortalecer la resiliencia económica y social de los productores de uvilla, el proyecto considera la implementación de "cajas de ahorro" como un mecanismo financiero comunitario. Estas cajas, definidas en el Artículo 101 de la Ley de la Economía Popular y Solidaria de Ecuador, surgen de la organización y aportes de sus socios, quienes deciden aunar esfuerzos para crear un patrimonio colectivo. Este patrimonio se utiliza para conceder préstamos a sus propios miembros, quienes residen y realizan actividades productivas en el territorio de operación de la organización.

Naturaleza y Funcionamiento:

Las cajas de ahorro operan como organizaciones de hecho, sin fines de lucro y con un fin social, y no requieren registro o inscripción formal, sino que están sujetas a "acompañamiento". Su objetivo es incentivar la cultura del ahorro, otorgar créditos oportunos y accesibles con garantías flexibles, e impulsar el desarrollo productivo y competitivo de la comunidad. Un modelo exitoso, como el de la Asociación de Ganaderos de Cuyuja, demuestra cómo estas cajas pueden funcionar:

Aportes y Fondo Semilla: Los socios realizan aportes mensuales, y un fondo semilla puede ser establecido, por ejemplo, a través de la comercialización de insumos.

Acceso a Créditos e Insumos: Los miembros pueden acceder a créditos o insumos necesarios para su producción. En el caso de Cuyuja, el pago se realizaba con leche bovina, lo que podría adaptarse a la uvilla mediante la entrega de producto.

Liquidez y Flujo de Efectivo: La venta del producto (uvilla en este caso) a una empresa industrializadora o exportadora asegura un flujo constante de capital monetario para la caja, permitiendo la continuidad de las transacciones financieras y la disponibilidad de liquidez.

Tipos de Crédito: Las cajas pueden ofrecer diversos tipos de créditos adaptados a las necesidades de los productores, con tasas de interés diferenciadas, e incluso considerar enfoques de género o adaptación al cambio climático. Los montos de crédito pueden ser proporcionales a los ahorros del miembro o a la liquidez de la caja.

Beneficios e Impacto para los Productores de Uvilla

La implementación de cajas de ahorro en el contexto de la producción de uvilla puede generar múltiples beneficios:

Acceso a Financiamiento Local: Proporciona una fuente de financiamiento accesible en zonas rurales donde el acceso a entidades financieras tradicionales es limitado.

Mejora la Productividad: La capacidad de adquirir insumos de calidad y asistencia técnica, financiados a través de la caja, puede mejorar significativamente la calidad de la uvilla producida.

Incremento de la Resiliencia: Los créditos pueden destinarse a medidas de adaptación que reduzcan los impactos de eventos climáticos extremos en las fincas de uvilla.

Fortalecimiento Organizativo: Contribuye al fortalecimiento de las asociaciones de productores, fomentando la asociatividad y la autogestión.

Flujo de Efectivo en la Ruralidad: Incrementa los ingresos de la población rural, generando una mejora en la calidad de vida.

Mecanismo Financiero duradero: Las cajas de ahorro son un mecanismo idóneo para complementarse con acciones de conservación, cambio climático y desarrollo a largo plazo en la ruralidad.

Factores de Éxito:

Para una implementación exitosa es necesaria la existencia de una asociación legalmente establecida, una alta rotación de crédito y la disponibilidad de insumos de alta demanda para los productores. Al integrar este modelo, el proyecto de uvilla busca empoderar a las 120 familias de productores, asegurando que tengan los recursos financieros necesarios para optimizar su producción orgánica y participar de manera equitativa en la cadena de valor.

2.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Para lograr el objetivo central de desarrollar e implementar un plan de internacionalización para la exportación de uvilla orgánica desde Ecuador hacia mercados de alto valor a partir del 2025, es fundamental establecer procesos estratégicos que aseguren una inserción sostenible y efectiva cumpliendo estándares de calidad, certificaciones internacionales y requisitos comerciales exigentes.

Producción Agrícola Orgánica Certificada: Poder contar con un equipo de agricultores capacitados sobre técnicas sostenibles y un estricto control biológico de plagas y tener un seguimiento del producto desde el cultivo hasta su cosecha. Motivar a los agricultores su capacitación continua y obtención de certificaciones en sellos que garanticen el cumplimiento de un modelo de producción agrícola, con un énfasis en la inocuidad o higiene alimentarias, la sostenibilidad y calidad.

Gestión de calidad: implementando una metodología donde podamos tener un Diagnóstico inicial evaluando la producción, postcosecha, empaque y su distribución, conocer las certificaciones orgánicas y de calidad requeridas en mercados de alto valor.

Desarrollar planificación, implementar controles de calidad, realizar verificación y auditoría interna, tener plan de acciones correctivas y mejoras continuas.

Logística y cadena de abastecimiento internacional: una buena coordinación entre agricultores productores, empaques y exportadores. Constar con operadores logísticos confiables con experiencia en exportaciones de cadena alimenticia y productos perecibles.

Investigación de mercados y Posicionamiento comercial: Reconocer las preferencias de consumo del mercado objetivo con un análisis continuo de tendencia.

Gestión Financiera Comercial: Realizando un análisis de precio de producción y exportación. Y obtener precios competitivos que aseguren rentabilidad. Poder tener aliados estratégicos en importación, distribución, o agente comercial.

2.1.11. Indicadores clave y estructura financiera de la empresa

La estructura de capital se basa en aportes equitativos de los socios y un esquema de financiamiento externo mediante deuda estructurada para incrementar el rendimiento del capital propio (ROE).

Para la internacionalización de la uvilla orgánica, se requiere una inversión total de \$75,000, compuesta por \$50,000 de capital propio y \$25,000 de financiamiento ajeno.

Capital social= \$50,000

Financiamiento ajeno mediante préstamo Bancario= \$25,000

Contar con recursos financieros externos facilitará una mejor gestión de la liquidez del proyecto, permitiendo cubrir los requerimientos clave para su ejecución. Se optará por una modalidad de financiamiento a largo plazo, considerada la más adecuada para garantizar su sostenibilidad y desarrollo.

Monto solicitado: \$25,000

Plazo total: 18 meses

Tipo de interés: 8% anual (convertido a 0.6667% mensual)

Método de amortización: francés (cuotas fijas)

Valor Actual Neto (VAN)

Año	Flujo bruto	Pago deuda	Flujo neto
0	\$ -	\$ -	-\$75,000
1	\$ 38,000	-17,852.31	\$20,147.69

2	\$ 39,000	-10,147.69	\$28,852.31
3	\$ 42,000	\$ -	\$42,000.00

Tabla 12. Valor Actual Neto (VAN)

Año	Flujo neto	VP (descontado al 9%)
1	20,147.69	$\times 0.9174 = 18,484.92$
2	28,852.31	$\times 0.8417 = 24,281.64$
3	42,000.00	$\times 0.7722 = 32,432.40$

VAN= \$198.96

TIR= 9,11%

ROI= 21.33%

ROE= 18.8%

2.1.12. Modelo de negocio

A través del modelo Canvas se estructuran los nueve elementos clave del negocio enfocado en la internacionalización de la uvilla orgánica.

El mercado meta está conformado por consumidores con alto poder adquisitivo, ubicados principalmente en Estados Unidos y Asia, con una marcada preferencia por productos saludables, sostenibles y con certificaciones reconocidas. La propuesta de valor se centra en ofrecer una calidad superior, garantizar la trazabilidad del origen y generar un impacto social positivo en las comunidades productoras.

La estrategia de comercialización incluye exportaciones directas, presencia en plataformas digitales y asociaciones con distribuidores globales. La fidelización del cliente se apoya en contratos sólidos, cumplimiento de normativas internacionales y un servicio postventa efectivo. Las fuentes de ingreso se diversifican mediante la oferta de productos con valor agregado y alta rentabilidad.

Las actividades clave, los recursos estratégicos y las alianzas con actores del ecosistema exportador consolidan la viabilidad del modelo. Aunque la estructura de costos es intensiva en su fase inicial, la estimación de rentabilidad es alta debido a la propuesta diferenciadora, el posicionamiento en mercados de valor y el retorno sobre inversión esperado.

2.1.13. Actores clave: internos y externos

Es fundamental que el proyecto identifique y considere tanto a los actores internos como externos, clasificándolos según su nivel de interés e influencia, con el fin de definir una estrategia de gestión adecuada para cada grupo.

Productores/ agricultores de uvilla: Es de alto nivel de interés interno de influencia media deben ser capacitados, involucrados y motivados.

Asociaciones o cooperativas agrícolas: de alto nivel de interés interno de influencia alta deben ser asociado a decisiones claves en la agricultura.

Entidades certificadoras: Es de alto nivel de interés externo de influencia alta permitirán cumplir requisitos y mantener relaciones

Clientes internacionales: Es de alto nivel de interés externo de influencia alta se deberá tener una relación directa y adaptar ofertas.

Distribuidores / supermercados: Es de alto nivel de interés externo de influencia media se debe lograr negociaciones comerciales.

Consumidores finales: Es de medio nivel de interés externo de influencia baja se debe lograr informarlos y educarlos sobre los beneficios de la uvilla orgánica.

CAPITULO 2

GESTIÓN DE PERSONAS

La ejecución de este proyecto requiere la conformación de un equipo técnico multidisciplinario y especializado, con trayectoria en producción agrícola, logística de distribución y procesos de exportación. Este equipo deberá demostrar un firme compromiso con la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social. A continuación, se detallan los aspectos fundamentales a considerar en la gestión del talento humano.

Principios éticos del equipo

- Compromiso: Cada miembro asume su rol con seriedad y puntualidad.
- Comunicación clara y transparente: Garantizar el flujo de información precisa y en el momento adecuado para facilitar decisiones informadas.
- Colaboración y Trabajo en Equipo: Se promueve el apoyo mutuo y la sinergia entre los miembros.
- Flexibilidad y Adaptabilidad: Capacidad de ajuste ante cambios y retos inesperados.
- Sostenibilidad: Promoción de prácticas agrícolas responsables y respetuosas con el medioambiente.

- Eficiencia: Uso estratégico y racional de los recursos disponibles para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto.
- Calidad: Aseguramiento del cumplimiento de normativas internacionales exigidas para la exportación de productos orgánicos.

Gestión del trabajo y resolución de conflictos

El trabajo se distribuirá en función de las especialidades de cada miembro, garantizando eficiencia en cada área clave. En caso de desacuerdos, se promoverá el diálogo y el consenso. Si es necesario, se recurrirá a una votación mayoritaria. En momentos de tensión, se fomentará la comunicación asertiva y pausas estratégicas para mejorar la dinámica del equipo. Se establecerá la rotación en la consolidación de informes, de manera equitativa entre los miembros. Se acuerda la confidencialidad de la información, asegurando que los datos manejados solo serán utilizados dentro del marco del proyecto.

Resumen de la alianza del equipo

El equipo de trabajo se sustenta en la colaboración entre distintas disciplinas, integrando conocimientos técnicos y un enfoque estratégico para lograr los objetivos del proyecto. La sinergia, el respeto recíproco y la alineación con las metas propuestas favorecen una articulación efectiva frente a los retos de la internacionalización de la uvilla orgánica. Mediante una comunicación fluida y un compromiso constante con la mejora continua, se promueve una gestión sostenible y orientada a la excelencia.

Definición organizacional del equipo y proyecto

Habilidades clave del director de proyecto con enfoque de liderazgo tipo coach

El responsable del proyecto debe desarrollar capacidades que le permitan guiar, motivar y empoderar a su equipo, promoviendo el aprendizaje, la autonomía y la alineación con los objetivos estratégicos del proyecto.

Habilidad Clave	Contribución al desarrollo del proyecto
Escucha activa	Facilita la comprensión profunda de las preocupaciones del equipo, mejora la claridad en la comunicación y promueve un entorno de diálogo abierto y constructivo.
Formulación de preguntas poderosas	Estimula la reflexión del equipo, impulsa la generación de soluciones creativas y fortalece el pensamiento crítico orientado a resolver desafíos.
Feedback constructivo	Contribuye al desarrollo constante del rendimiento tanto individual como grupal, promoviendo el aprendizaje y optimizando la productividad del equipo.
Inteligencia emocional	Ayuda a gestionar emociones dentro del equipo, reduciendo conflictos y promoviendo una cultura organizacional positiva.
Fomento de la autonomía del equipo	Inspira a los integrantes a asumir responsabilidades con independencia, fortaleciendo su compromiso y elevando los niveles de productividad.

Gestión del talento	Desarrollar las habilidades individuales y promover la capacitación continua.
Adaptabilidad al cambio	Favorece la flexibilidad y la rápida respuesta ante desafíos o cambios en el proyecto, minimizando impactos negativos.
Visión estratégica	Capacidad para alinear los objetivos del proyecto con el contexto global del sector y los requisitos del mercado internacional.

Tabla 13. *Habilidades clave del director de proyecto con enfoque de liderazgo tipo coach*

El desarrollo de estas habilidades contribuirá a una ejecución sobresaliente del proyecto, asegurando resultados efectivos y generando beneficios tangibles en los ámbitos económico, social y ambiental.

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO

Definición de lineamientos y metas en la gestión de personal

La conformación inicial del equipo estará integrada por cinco profesionales con trayectoria en la gestión de proyectos y en la administración de cadenas de suministro dentro de diversos sectores industriales. En caso de que el proyecto avance a fases de ejecución ampliada, se prevé la incorporación de nuevos perfiles especializados que complementen las capacidades del equipo base.

Rol / Puesto	Responsabilidades	Años de experiencia requerida
Especialista Técnico Agrícola	Implementar y supervisar prácticas de cultivo orgánico. Asegurar la aplicación de técnicas sostenibles en la producción agrícola. Monitorear la calidad del suelo y el uso de insumos naturales. Brindar asesoría técnica a los agricultores para cumplir con normas orgánicas.	Mínimo 5 años en agricultura orgánica y manejo sostenible.
Especialista de Calidad	Gestionar certificaciones internacionales para productos orgánicos. Garantizar la conformidad con los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales de destino.	Mínimo 4 años en certificaciones internacionales y control de calidad.

	Desarrollar procesos de control y auditoría de calidad en la producción y postcosecha. Coordinar con laboratorios y organismos de certificación.	
Especialista en exportación y Comercio internacional	Diseñar estrategias de exportación para productos orgánicos. Coordinar logística y distribución internacional. Gestionar normativas y regulaciones de comercio exterior. Identificar oportunidades de mercado y generar alianzas comerciales.	Mínimo 6 años en exportación de productos agrícolas y comercio internacional.

Tabla 14. *Equipo de proyectos adicional*

Formulación e implementación de planes operativos

El proyecto contempla una estructura organizativa que incluye los siguientes roles dentro del equipo actual:

Rol / Puesto	Responsabilidades
Gerente del proyecto	Dirigir la implementación del proyecto, velando por el cumplimiento del cronograma establecido y el control presupuestario. Gestionar la coordinación con proveedores y contratistas para asegurar el abastecimiento oportuno de insumos y recursos. Aplicar planes de mitigación de riesgos con el fin de reducir posibles afectaciones en la ejecución del proyecto.
Coordinador de Logística y Distribución	Coordinar la cadena de suministro para asegurar el abastecimiento oportuno de insumos. Gestionar el transporte y almacenamiento de materiales cumpliendo normativas. Optimizar rutas y tiempos de entrega para reducir costos operativos.
Especialista en desarrollo de negocios	Investigar tendencias de consumo y comportamiento de potenciales clientes para identificar oportunidades. Elaborar informes de viabilidad y proyecciones de ventas. Evaluar la competencia y proponer estrategias de diferenciación.
Especialista de costos y planificación	Elaborar análisis de costos y presupuestos detallados para cada fase del proyecto. Evaluar alternativas de optimización de costos sin comprometer la calidad. Actualizar periódicamente los costos según variaciones en el mercado.

Coordinador de Ventas	Diseñar e implementar acciones comerciales orientadas al posicionamiento del producto en el mercado objetivo. Detectar oportunidades estratégicas y consolidar alianzas con distribuidores y clientes clave. Asegurar el cumplimiento de regulaciones vigentes y mantener los estándares de calidad exigidos por la Unión Europea.
-----------------------	---

Tabla 15. roles del equipo

Planificación, seguimiento y evaluación de la gestión del talento humano

A continuación, se detallan los indicadores de desempeño esperados, establecidos en función de las metas definidas para asegurar el cumplimiento exitoso del proyecto:

Rol / Puesto	Métrica de rendimiento	Índice	Criterio de medición	Meta
Gerente del proyecto	Cumplimiento de cronograma	% de actividades ejecutadas vs planificadas	Comparación entre el cronograma planificado y real	$\geq 95\%$
	Gestión de riesgos	% de riesgos mitigados vs identificados	Reducción efectiva de riesgos con planes de acción	$\geq 90\%$

	Satisfacción de clientes internos y externos	% de satisfacción	Nivel de satisfacción del equipo (encuestas)	satisfacción $\geq$ 85%
Coordinador de Logística y Distribución	Tiempo de entrega	% de pedidos entregados a tiempo	Comparación entre fechas de despacho y recepción	$\geq$ 95%
	Eficiencia en costos logísticos	Costo logístico por unidad exportada (USD/kg)	Reducción del costo logístico unitario	$\leq$ \$0.50/kg
	Cumplimiento de regulaciones aduaneras	% de exportaciones sin incidencias aduaneras	Número de incidencias reportadas vs total exportado	100%
Especialista en	Identificación de mercados potenciales	Nº de mercados analizados con demanda viable	Estudios de mercado por país	$\geq$ 2 mercados

desarrollo de negocios	Cumplimiento de estudios de viabilidad	% de estudios completados según planificación	Informes de viabilidad generados a tiempo	100%
	Nivel de competitividad del producto	% de diferenciación frente a la competencia	Factores como precio, certificaciones y demanda	$\geq 80\%$
Especialista de costos y planificación	Variación de costos del proyecto	Diferencia (%) entre costo planificado y ejecutado	Control de costos dentro del margen de variación	$\leq \pm 5\%$
	Optimización de costos de exportación	% de reducción de costos logísticos identificados	Análisis y aplicación de estrategias de ahorro	$\geq 10\%$
	Rentabilidad del proyecto	Relación costo-beneficio (B/C)	Evaluación del retorno financiero del proyecto	$B/C \geq 1.2$
Coordinador de Ventas	Tasa de penetración,	# de mercados nuevos	Evaluación de nuevos mercados	5 mercados nuevos, 25%

	Crecimiento de ventas, Cumplimiento de objetivos estratégicos.	alcanzados, % de aumento en ventas y objetivos alcanzados	penetrados, Comparación de ventas y objetivos cumplidos entre periodos.	de crecimiento en ventas, 90% de objetivos alcanzados
	Número de distribuidores, Número de clientes, Satisfacción de socios comerciales	Nº de nuevos distribuidores y clientes y % de satisfacción	Registro de distribuidores y clientes adquiridos y evaluación % de satisfacción	10 distribuidores, 50 clientes, 85% satisfacción
	Cumplimiento de certificaciones, Tasa de rechazo en aduanas, Auditorías aprobadas	% de cumplimiento de criterios y rechazo en aduanas, auditorías aprobadas	Cumplimiento de criterios, disminución de rechazos y auditorías aprobadas	100% de cumplimiento, <2% rechazo en aduanas, 100% auditorías aprobadas

Tabla 16. Niveles de productividad por rol del equipo de proyectos.

La tabla a continuación presenta el desglose de los requerimientos de personal y los costos asociados al talento humano necesario para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

Rol/Puesto	Salario Mensual Promedio (USD)	Carga Patronal (11.15%) (USD)	Costo Total Mensual (USD)	Tiempo de Contratación	Costo Total (USD)
Gerente de Proyecto (Operativo/Administrativo)	\$90	\$ 10,04	\$ 100,04	12 meses	\$ 1.200,48
Especialista de costos y planificación (Operativo/Administrativo)	\$80	\$ 8,92	\$ 88,92	12 meses	\$ 1.067,04
Coordinador de Logística y Distribución (Logística y exportación)	\$80	\$ 8,92	\$ 88,92	12 meses	\$ 1.067,04
Coordinador de Ventas (Marketing y distribución)	\$80	\$ 8,92	\$ 88,92	12 meses	\$ 1.067,04
Especialista en desarrollo de negocios (Operativo/Administrativo)	\$70	\$ 7,81	\$ 77,81	12 meses	\$ 933,72

Tabla 17. Costos en materia de los recursos humanos

Además, se toma en cuenta la previsión de la contratación de los especialistas:

Rol/Puesto	Salario Mensual Promedio (USD)	Carga Patronal (11.15%) (USD)	Costo Total Mensual (USD)	Tiempo de Contratación	Costo Total (USD)
Especialista en Comercio Exterior (Logística y exportación)	\$500,00	\$ 55,75	\$ 555,75	3 meses (por fases)	\$ 1.667,25
Coordinador de Certificaciones Internacionales (Certificación internacional)	\$500,00	\$ 55,75	\$ 555,75	3 meses (por fases)	\$ 1.667,25
Supervisor de Producción Orgánica (Operativo/ Administrativo)	\$500,00	\$ 55,75	\$ 555,75	3 meses (por fases)	\$ 1.667,25

Tabla 18. Previsión de la contratación de los especialistas

Detalles del Cálculo:

- Los salarios utilizados en el cálculo fueron ajustados conforme a los promedios salariales en Ecuador para 2024, basados en los datos publicados por Primicias.ec (2024).
- Carga Patronal: El 11.15% del salario mensual para cubrir beneficios sociales en Ecuador.
- Costo Total Mensual: La suma del salario mensual más la carga patronal.
- Tiempo de Contratación: Los primeros 5 roles estarán durante todo el proyecto (12 meses), y los 3 últimos roles estarán solo por fases de 6 meses.
- Costo Total: El cálculo es el costo total mensual multiplicado por el tiempo de contratación (12 meses o 3 meses dependiendo del puesto).
- Se evaluará la contratación de los expertos por servicios profesionales.

COMPETENCIAS PERSONALES, HABILIDADES DE LIDERAZGO Y CAPACIDADES TÉCNICAS DEL DIRECTOR DE PROYECTO

Uso de la metodología de los Six Thinking Hats

A continuación, se expone la aplicación del enfoque de los seis sombreros como herramienta metodológica para apoyar el diseño y desarrollo estratégico del proyecto.

Rol / Puesto	Sombrero Blanco (Datos y hechos)	Sombrero Amarillo (Optimismo)	Sombrero Negro (Precauciones)	Sombrero Rojo (Emociones)	Sombrero Verde (Creatividad)

Gerente del Proyecto	1. Analizar el cumplimiento del cronograma y presupuesto.	1. Resaltar el impacto positivo de cumplir con los plazos.	1. Evaluar riesgos financieros por retrasos.	1. Fomentar un ambiente de compromiso en el equipo.	*1. Implementar una herramienta digital para monitoreo de avances.
	*2. Identificar riesgos potenciales en la ejecución.	2. Destacar la eficiencia en el uso del presupuesto.	2. Analizar posibles incumplimientos de los contratistas.	2. Impulsar la motivación mediante reconocimientos.	2. Crear un plan de contingencia innovador.
Coordinadora de Logística y Distribución	1. Recopilar datos sobre tiempos de entrega y costos logísticos.	1. Resaltar la importancia de la eficiencia en la cadena de suministro.	1. Identificar riesgos de retrasos en el transporte.	1. Fomentar la cooperación entre proveedores logísticos.	1. Implementar un sistema de gestión de inventarios en tiempo real.
	2. Analizar regulaciones de transporte internacional.	*2. Valorar la reducción de costos a través de rutas optimizadas.	2. Evaluar posibles incumplimientos normativos.	2. Reforzar el compromiso con la puntualidad de entregas.	2. Proponer nuevas alianzas logísticas internacionales.

Especialista en Desarrollo de Negocios	1. Investigar tendencias de consumo en mercados internacionales.	1. Resaltar oportunidades en mercados premium sostenibles.	1. Evaluar riesgos de competencia agresiva.	1. Conectar emocionalmente con inversionistas a través del impacto social.	*1. Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores globales.
	2. Analizar el comportamiento de los potenciales clientes.	2. Valorar el impacto positivo del comercio justo.	2. Analizar limitaciones del mercado objetivo.	2. Fomentar relaciones a largo plazo con socios comerciales.	*2. Proponer campañas de storytelling centradas en los agricultores locales.
Especialista de Costos y Planificación	1. Analizar los costos de cada fase del proyecto.	*1. Proponer alianzas estratégicas o colaboraciones con otras empresas para compartir costos logísticos y de distribución.	1. Evaluar posibles sobrecostos asociados a certificaciones orgánicas.	1. Identificar y gestionar posibles expectativas irreales sobre los costos.	1. Innovar el uso de canales de distribución por ejemplo ventas online, para reducir los márgenes de intermediarios y optimizar la

					estructura de costos.
	2. Evaluar fluctuaciones de precios en el mercado internacional para tener actualizaciones de presupuesto periódicas	*2. Enfatizar la importancia de mantener la calidad con costos óptimos.	2. Identificar riesgos operativos relacionados con la fluctuación de costos.	2. Resaltar el compromiso con la eficiencia presupuestaria.	*2. Explorar nuevas tecnologías o procesos que ayuden a reducir los costos de producción y/o distribución.
Coordinador de Ventas	1. Analizar el potencial de mercado en regiones objetivo.	1. Resaltar el crecimiento potencial en mercados de alto valor.	1. Evaluar restricciones comerciales en mercados internacionales.	1. Motivar al equipo de ventas con metas claras y alcanzables.	1. Desarrollar una estrategia de ventas diferenciada para cada mercado.
	2. Estudiar normativas internacionales, especialmente de la UE.	2. Valorar la expansión de relaciones con distribuidores clave.	2. Analizar riesgos de incumplimiento de normativas.	2. Fomentar la pasión por llevar el producto a nuevos mercados.	2. Proponer un programa de fidelización para distribuidores internacionales.

Tabla 19. Metodología de los Six Thinking Hats

Nota: La tabla muestra la aplicación práctica de la metodología de los Seis Sombreros en el contexto del proyecto. Las acciones marcadas en amarillo representan las seleccionadas para estructurar el plan de acción detallado en el apartado 2.

2.2. Formulación del Plan de Acción del Proyecto

A continuación, se detalla el conjunto de acciones estratégicas definidas para garantizar el éxito del proyecto. Cada una ha sido diseñada en coherencia con los objetivos establecidos, buscando fortalecer la gestión integral, optimizar la logística, impulsar el desarrollo comercial, asegurar la calidad y consolidar relaciones sostenibles con los actores clave del entorno.

2.2.1. Uso de herramientas digitales para monitoreo de avances

- **Descripción:** Se adoptará una herramienta tecnológica que permita supervisar en tiempo real los distintos componentes del proyecto, incluyendo cronograma, ejecución presupuestaria, procesos productivos y logística.
- **Acción:** Se configurará la plataforma seleccionada incorporando indicadores clave de desempeño (KPIs) que faciliten un control eficaz del avance del proyecto.
- **Recursos necesarios:** Sistema de gestión de proyectos, personal técnico especializado, presupuesto para adquisición o licenciamiento del software, y sesiones de formación para el equipo.

- **Responsables:** Dirección del proyecto y coordinación del área logística.
- **Indicadores:**
 1. Porcentaje de tareas completadas a tiempo.
 2. Meta: 100% de las tareas completadas dentro del plazo estipulado.
- **Cronograma:** La configuración de la plataforma se llevará a cabo en el primer mes; posteriormente, el seguimiento será continuo durante todo el ciclo del proyecto.
- **Nivel de compromiso:** Elevado, ya que esta acción resulta clave para una gestión efectiva y oportuna.

2.2.2. Mejora de la cadena de suministro y disminución de gastos logísticos

- **Descripción:** Se busca incrementar la eficiencia operativa de la cadena de suministro a través de la optimización de rutas de transporte y la incorporación de un sistema de gestión de inventarios con monitoreo en tiempo real.
- **Acción:** Se llevará a cabo un análisis detallado de los costos logísticos actuales, se evaluará la posibilidad de trabajar con proveedores más eficientes y se rediseñarán las rutas logísticas. Simultáneamente, se implementará una solución tecnológica para el control automatizado de inventarios.
- **Recursos necesarios:** Plataforma de gestión de inventarios, personal especializado en logística y alianzas con proveedores logísticos competitivos.

- **Responsables:** Coordinadora de Logística y Distribución.
- **Indicadores:**
 1. Reducción de costos logísticos.
 2. **Meta:** Reducción del 15% en los costos logísticos.
- **Cronograma:** Implementación de cambios en los primeros tres meses, con evaluación trimestral.
- **Compromiso:** Alto, esencial para mantener el presupuesto y asegurar tiempos de entrega.

2.2.3. Desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores internacionales

- **Descripción:** Establecer relaciones con distribuidores clave en los mercados objetivo para asegurar una expansión exitosa.
- **Acción:** Identificar y negociar acuerdos de distribución con empresas que compartan los valores del proyecto, tales como sostenibilidad y comercio justo.
- **Recursos necesarios:** Red de contactos en mercados internacionales, apoyo legal para los contratos de distribución.
- **Responsables:** Especialista en Desarrollo de Negocios.
- **Indicadores:**
 1. Número de acuerdos firmados con distribuidores.
 2. **Meta:** Firmar al menos 5 acuerdos de distribución en mercados clave.

- **Cronograma:** Búsqueda de distribuidores en el segundo mes, con al menos un acuerdo firmado antes de los seis meses.
- **Compromiso:** Alto, esencial para asegurar la expansión internacional del producto.

2.2.4. Creación de una campaña publicitaria para posicionar el producto

- **Descripción:** Desarrollar una campaña de marketing centrada en contar la historia de la uvilla orgánica ecuatoriana, destacando su impacto social y sostenible.
- **Acción:** Crear contenidos visuales y narrativos (videos, artículos, testimonios) que conecten emocionalmente con los consumidores y resalten el comercio justo.
- **Recursos necesarios:** Equipo de marketing, creativos, presupuesto para publicidad.
- **Responsables:** Especialista en Desarrollo de Negocios y Coordinador de Ventas.
- **Indicadores:**
 1. Nivel de interacción en redes sociales.
 2. **Meta:** Alcanzar un 25% de aumento en la interacción en redes sociales durante la campaña.
- **Cronograma:** Desarrollar la campaña en el segundo trimestre, con evaluación mensual.

- **Compromiso:** Medio, complementario a las actividades comerciales y logísticas.

2.2.5. Implementación de un sistema que asegure la calidad en cada fase del proyecto

- **Descripción:** Poner en marcha un sistema de gestión completo que garantice que los productos cumplan con los estándares internacionales en cada etapa del proceso
- **Acción:** Establecer procedimientos de calidad en toda la cadena de abastecimiento, con auditorías internas periódicas.
- **Recursos necesarios:** Personal de control de calidad, materiales de inspección, equipo de auditoría.
- **Responsables:** Gerente del Proyecto y Especialista de Costos y Planificación.
- **Indicadores:**
 1. Tasa de productos que cumplen con estándares de calidad.
 2. **Meta:** 80% de cumplimiento del producto con estándares de calidad establecidos.
- **Cronograma:** Implementación de control de calidad desde el primer mes con auditoría continua.
- **Compromiso:** Muy alto, asegurando la satisfacción del cliente y ejecutar las normativas internacionales.

Plan de Acción

Se presenta la siguiente tabla resumen del plan de acción, mencionando objetivos, responsable, recursos, indicadores y el momento en el que debe realizarse la acción.

|

|

Acción	Objetivo	Responsable	Recursos	Indicadores	Fecha de Ejecución
Implementación de herramientas digitales para monitoreo de avances	Monitorear en tiempo real el avance del proyecto en todas sus fases (producción, logística, ventas, etc.) para una gestión eficiente.	Gerente del Proyecto y Coordinadora de Logística y Distribución	Software de gestión de proyectos, equipo IT, presupuesto en compra/licencia, capacitación	Porcentaje de tareas completadas a tiempo (meta: 90%)	Inicio: Mes 1, Fin: Durante el desarrollo del proyecto
Optimizar la cadena de suministro y reducir costos logísticos	Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, optimizando rutas de transporte y gestionando inventarios en tiempo real.	Coordinadora de Logística y Distribución	Softwares de inventarios, proveedores de transporte, contratos de optimización	Reducción de costos logísticos (meta: 15% de reducción)	Inicio: Mes 1, Fin: Primeros tres meses

Desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores internacionales	Mantener relaciones con socios estratégicos clave en mercados internacionales expandiendo la presencia de la uvilla.	Especialista en Desarrollo de Negocios	Red de contactos internacionales, recursos para negociar, apoyo legal para contratos	Número de acuerdos firmados con distribuidores (meta: 5)	Inicio: Mes 2, Fin: Mes 6
Creación de una campaña de storytelling para posicionar el producto	Posicionar la uvilla orgánica ecuatoriana a través de la historia del producto, resaltando la sostenibilidad y el impacto social de los agricultores.	Especialista en Desarrollo de Negocios y Coordinador de Ventas	Equipo de marketing, creativos, presupuesto para publicidad	Nivel de interacción en redes sociales (meta: 25% de aumento)	Inicio: Mes 3, Fin: Durante la campaña, evaluación mensual

Establecer un sistema de control de calidad en todas las fases del proyecto.	Garantizar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad antes de ser exportados.	Gerente del Proyecto y Especialista de Costos y Planificación	Personal de control de calidad, equipo de auditoría, materiales de control	Productos que cumplen con estándares de calidad (meta: 100%)	Inicio: Mes 1, Fin: Auditoría continua durante todo el proyecto
--	---	---	--	--	---

Tabla 20. Plan de acción

Las acciones seleccionadas están orientadas a garantizar una gestión eficiente, una expansión exitosa en mercados internacionales, y los más altos estándares de calidad. El equipo tiene un alto compromiso para implementar cada una de las acciones descritas, lo que permitirá avanzar hacia el objetivo de internacionalizar la uvilla orgánica ecuatoriana y posicionarla en mercados de alto valor, asegurando la sostenibilidad y el desarrollo económico de los agricultores locales.

CAPITULO 3

FINANCIACIÓN DE PROYECTOS

Capital Social

Para estructurar la financiación del proyecto, se ha establecido un esquema de capital social basado en aportes iguales de todos los socios. Además, se incluirá financiamiento ajeno bajo un esquema de deuda estructurada para mejorar el rendimiento sobre el capital propio (ROE).

Socio	Participaciones	Acciones	Valor Nominal de la Acción	Capital Suscrito	Capital Desembolsado	% de Capital Social
Socio 1	100	1 - 100	\$100	\$10,000	\$10,000	20%
Socio 2	100	101 - 200	\$100	\$10,000	\$10,000	20%
Socio 3	100	201 - 300	\$100	\$10,000	\$10,000	20%

Socio 4	100	301 - 400	\$100	\$10,000	\$10,000	20%
Socio 5	100	401 - 500	\$100	\$10,000	\$10,000	20%
Total	500	0		\$ 50,000	\$ 50,000	100%

Tabla 21. Esquema de capital social

No aplica aportaciones en especie.

Nº acciones: 500

Valor nominal por cada acción: \$100

$$\text{Capital social} = \text{Valor nominal} * \text{Nº acciones}$$

$$\text{Capital social} = \$100 * 500 = \$50,000$$

Adicionalmente, se estructurará un préstamo bancario de \$25,000 con un plazo de 18 meses y una tasa de interés anual del 8%. Este financiamiento permitirá optimizar el escudo fiscal y mejorar el ROE.

Distribución de Fondos:

Concepto	Monto (\$)	%
Producción y cultivo de uvilla	22,500	30%
Certificación internacional	11,250	15%
Logística y exportación	15,000	20%
Marketing y distribución en mercados internacionales	9,750	13%
Maquinaria y equipos	9,750	13%
Gastos operativos y administrativos	6,750	9%
Total	\$75,000	100%

Tabla 22. Distribución de Fondos

Este plan de inversión se basa en la participación activa de 120 familias agricultoras de la provincia de Imbabura y Pichincha, especialmente en los cantones de Cotacachi, Otavalo, y Tabacundo, reconocidos por su vocación agrícola y su potencial en la producción de uvilla. La distribución de los recursos responde tanto a criterios técnicos como sociales, priorizando plazas de empleo digno y el acceso a certificaciones que permitan competir en mercados internacionales de alto valor. La propuesta toma como referencia el estudio desarrollado por la Universidad Central del Ecuador (Universidad Central del Ecuador, 2012), que destaca cómo el trabajo asociativo y bien planificado puede mejorar significativamente los ingresos de los productores y garantizar un modelo de desarrollo sostenible con impacto real en el territorio.

Reservas y criterios de reparto de dividendos

Este apartado establece los lineamientos que deberán considerarse para la constitución de reservas reparto de dividendos.

Las políticas descritas están diseñadas para garantizar la estabilidad financiera de la empresa, el cumplimiento de la normativa legal en Ecuador y una distribución equitativa de los beneficios entre los socios.

Tipos de reservas a constituir

1. Reserva legal

De acuerdo con el **Artículo 109 de la Ley de CIAS de Ecuador**, las empresas de responsabilidad limitada deben elaborar una reserva legal mediante la retención de una parte de las utilidades anuales para fortalecer el capital social.

Se asignará el 5% de utilidades de cada ejercicio económico para la reserva legal. Esta reserva se continuará constituyendo hasta que el fondo acumulado llegue al 20% del capital social.

La reserva legal solo podrá utilizarse para compensar pérdidas en caso de que no existan otras reservas disponibles.

2. Reserva voluntaria

La empresa podrá constituir reservas voluntarias para fortalecer su capacidad operativa, reinvertir en el negocio o apoyar la expansión internacional. La creación y el porcentaje de estas reservas serán determinados por acuerdo entre los socios.

Se destinará el 5% de las utilidades líquidas y realizadas a las reservas voluntarias, las cuales podrán utilizarse para:

- Proyectos de expansión.
- Certificaciones internacionales.
- Innovación en procesos de producción.

La reserva voluntaria podrá modificarse o suspenderse mediante acuerdo de la junta general de socios.

3. Reserva estatutaria

Esta reserva estará definida en los estatutos sociales de la empresa y estará destinada a cubrir gastos operativos o imprevistos. Su constitución y uso estarán determinados por acuerdo de la junta de socios.

Se Asignará el 3% de las utilidades para crear una reserva estatutaria.

Los fondos de esta reserva podrán utilizarse para:

- Cubrir gastos extraordinarios o imprevistos.
- Mantenimiento de la infraestructura productiva.
- Capital de trabajo.

La constitución o modificación de esta reserva deberá estar contemplada en los estatutos sociales de la empresa.

4. Reserva especial

La reserva especial estará orientada a financiar actividades que promuevan la sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa. Esta reserva permitirá apoyar a las comunidades productoras y fomentar prácticas sostenibles en la producción de uvilla orgánica.

Se destinará el 2% de las utilidades líquidas y realizadas para crear una reserva especial.

Los fondos de esta reserva podrán destinarse a:

- Formación y capacitación de los agricultores.
- Certificaciones de sostenibilidad.
- Actividades de responsabilidad social empresarial.
- Innovación en métodos de producción sostenible.

Política de reparto de dividendos

1. Determinación de utilidades disponibles

Una vez constituidas las reservas obligatorias y voluntarias de acuerdo con la Ley de Compañías y los acuerdos entre los socios, las utilidades netas restantes estarán disponibles para el reparto entre los socios.

2. Porcentaje de Distribución

- La empresa destinará hasta el 50% de las utilidades para el reparto de dividendos entre los socios.
- El porcentaje específico será aprobado anualmente por la junta de socios, considerando las necesidades de reinversión y las condiciones del mercado.
- El 50% restante será destinado a la constitución y fortalecimiento de las reservas y a la reinversión en el negocio.

3. Modo de pago de dividendos

- El pago de dividendos se realizará mediante transferencia bancaria, de acuerdo con las decisiones adoptadas en la junta general de socios.
- Los dividendos se repartirán entre los socios en proporción al porcentaje que cada uno tenga en el capital de la empresa.
- Los socios podrán acordar el diferimiento del pago de dividendos en caso de que existan necesidades de liquidez o restricciones en el flujo de caja.

4. Condiciones para la suspensión del pago de dividendos

La junta de socios podrá suspender o reducir el pago de dividendos en las siguientes situaciones:

- Pérdidas operativas acumuladas.

- Necesidad de reforzar las reservas legales o voluntarias.
- Inversiones estratégicas para expansión o sostenibilidad.
- Incumplimiento de las condiciones del mercado o cambios en la normativa comercial de Ecuador o el país destino del producto.

Mecanismos de aprobación y control

- Las decisiones sobre la constitución y el uso de las reservas estarán sujetas a la validación de socios mediante votación en asamblea general.
- La junta de socios podrá revisar y modificar la política de reservas y dividendos mediante acuerdo formal adoptado por mayoría calificada (mínimo del 75% de las acciones representadas).
- El órgano de administración de la empresa deberá presentar anualmente un informe detallado sobre la constitución y el uso de las reservas, así como el reparto de dividendos.

Disposiciones finales

- La política de reservas y reparto de dividendos entrará en vigor a partir del momento en que la empresa genere utilidades netas. Desde la constitución de la sociedad, se priorizará la recuperación del capital destinado por los socios; por tanto, no se distribuirán las ganancias hasta que dicho capital inicial haya sido completamente recuperado.
- Las modificaciones a esta política deberán ser aprobadas mediante acuerdo formal de la junta de socios.

Se establece la tabla resumen de las reservas y la política de reparto de dividendos de la empresa dedicada a la exportación de uvilla orgánica a mercados de alto valor.

Tipo de Reserva	% de Utilidades	Uso de Fondos
Reserva legal	5% hasta alcanzar el 20% del capital social	Cubrir pérdidas en ausencia de otras reservas.
Reserva voluntaria	5%	Expansión, innovación y certificaciones.
Reserva estatutaria	5%	Capital de trabajo y gastos operativos.
Distribución de dividendos	Hasta 50%	Reparto proporcional entre socios.
Reinversión	50%	Fortalecimiento de reservas y expansión.

Tabla 23. Resumen de las reservas y la política de reparto

Cada socio recibirá dividendos según el porcentaje de participación que tenga en la empresa.

Nº	Paso	Descripción	Lugar	Documentos Requeridos	Plazo Estimado
1	Certificación negativa del nombre	Obtención de la certificación que garantiza que el nombre de la empresa no está	Superintendencia de Compañías	Solicitud con tres nombres posibles.	2 a 5 días

		registrado previamente.			
2	Elaboración de estatutos	Redacción de los estatutos sociales que regulan la estructura y funcionamiento de la empresa.	Asesoría legal o notaría	- Proyecto de estatutos. - Estructura de capital. - Distribución de acciones.	5 a 7 días hábiles
3	Creación de cuenta corriente	Apertura de cuenta para depositar el capital social.	Banco autorizado	- Certificación negativa del nombre. - Proyecto de estatutos. - Documento de identificación del representante legal.	3 a 5 días
4	Otorgamiento de escritura	Escritura notariada para formalizar la	Notaría	- Estatutos sociales.	3 a 5 días

	pública de constitución	constitución de la empresa.		- Certificado de depósito de capital social. - Documento de identidad de los socios.	
5	Pago de impuestos	Impuestos por la constitución de la sociedad (1% sobre el capital social).	Servicio de Rentas Internas (SRI)	- Escritura pública de constitución. - Certificado de depósito de capital social. - Documento de identidad del representante legal.	1 a 2 días
6	Declaración censal y Código de	Registro de la empresa y obtención del RUC para	Servicio de Rentas Internas (SRI)	- Escritura pública de constitución. -	2 a 3 días

	Identificación Fiscal (RUC)	operar legalmente y emitir facturas.		Identificación del representante legal. - Certificado de depósito de capital social.	
7	Registro Mercantil	Registro formal de la empresa en el Registro Mercantil para obtener la personería jurídica.	Registro Mercantil	- Escritura pública de constitución. - Certificado de depósito de capital social. - Registro Único de Contribuyentes (RUC).	7 a 10 días

Tabla 24. Pasos de constitución de la empresa

FINANCIACION AJENA

La incorporación de financiación ajena permite optimizar la liquidez del proyecto y posibilitar la viabilidad de la inversión llevada a cabo. Se priorizan fuentes de financiamiento

con condiciones favorables y plazos adecuados para garantizar el equilibrio financiero del proyecto.

Financiación a Largo Plazo

- **Monto solicitado:** \$25,000
- **Plazo total:** 18 meses
- **Tipo de interés:** 8% anual (convertido a 0.6667% mensual)
- **Método de amortización:** francés (cuotas fijas)

Plazo (Mes)	Cuota	Capital	Intereses	Capital Amortizado	Capital Pendiente
0					\$ 25.000,00
1	\$ 166,67	\$ -	\$ 166,67	\$ -	\$ 25.000,00
2	\$ 1.560,39	\$ 1.393,72	\$ 166,67	\$ 1.393,72	\$ 23.606,28
3	\$ 1.560,39	\$ 1.403,01	\$ 157,38	\$ 2.796,73	\$ 22.203,27
4	\$ 1.560,39	\$ 1.412,36	\$ 148,02	\$ 4.209,10	\$ 2.079,09
5	\$ 1.560,39	\$ 1.421,78	\$ 138,61	\$ 5.630,88	\$ 19.369,12
6	\$ 1.560,39	\$ 1.431,26	\$ 129,13	\$ 7.062,14	\$ 17.937,86
7	\$ 1.560,39	\$ 1.440,80	\$ 119,59	\$ 8.502,94	\$ 16.497,06
8	\$ 1.560,39	\$ 1.450,41	\$ 109,98	\$ 9.953,34	\$ 15.046,66
9	\$ 1.560,39	\$ 1.460,08	\$ 100,31	\$ 11.413,42	\$ 13.586,58
10	\$ 1.560,39	\$ 1.469,81	\$ 90,58	\$ 12.883,23	\$ 12.116,77
11	\$ 1.560,39	\$ 1.479,61	\$ 80,78	\$ 14.362,84	\$ 10.637,16

12	\$ 1.560,39	\$ 1.489,47	\$ 70,91	\$ 15.852,31	\$ 9.147,69
13	\$ 1.560,39	\$ 1.499,40	\$ 60,98	\$ 17.351,71	\$ 7.648,29
14	\$ 1.560,39	\$ 1.509,40	\$ 50,99	\$ 18.861,11	\$ 6.138,89
15	\$ 1.560,39	\$ 1.519,46	\$ 40,93	\$ 20.380,57	\$ 4.619,43
16	\$ 1.560,39	\$ 1.529,59	\$ 30,80	\$ 21.910,16	\$ 3.089,84
17	\$ 1.560,39	\$ 1.539,79	\$ 20,60	\$ 23.449,95	\$ 1.550,05
18	\$ 1.560,39	\$ 1.550,05	\$ 10,34	\$ 25.000,00	\$ -

Tabla 25. Amortización por \$25000

Plan de inversiones

Para la internacionalización de la uvilla orgánica, se requiere una inversión total de \$75,000, compuesta por \$50,000 de capital propio y \$25,000 de financiamiento ajeno.

El objetivo de esta inversión es garantizar que el negocio genere ingresos sostenibles y competitivos en mercados de alto valor como Estados Unidos. Se ha estructurado la inversión en diversas áreas clave:

Concepto	Inversión (\$)	% sobre el total
Producción y cultivo de uvilla	22,500	30%
Certificación internacional	11,250	15%
Logística y exportación	15000	20%
Marketing y distribución	9,750	13%

Maquinaria y equipos	9,750	13%
Gastos operativos y administrativos	6,750	9%
Total	75000	100%

Tabla 26. Plan de inversiones

Descripción de los activos adquiridos

- **Maquinaria y equipos:** Se adquieren equipos de procesamiento de frutas con capacidad de 500 kg/h.
- **Certificaciones:** Se financian certificaciones orgánicas y de comercio justo.
- **Logística y exportación:** Costos de transporte, almacenamiento y distribución internacional.
- **Capital de trabajo:** Garantiza la operatividad inicial hasta que se generen ingresos.

1. Valor Actual Neto (VAN)

Año	Flujo bruto	Pago deuda	Flujo neto
0	\$ -	\$ -	-\$75,000
1	\$ 38,000.00	-17,852.31	\$20,147.69
2	\$ 39,000.00	-10,147.69	\$28,852.31
3	\$ 42,000.00	\$ -	\$42,000.00

Tabla 27. Valor Actual Neto

Año	Flujo neto	VP (descontado al 9%)
1	20,147.69	$\times 0.9174 = 18,484.92$
2	28,852.31	$\times 0.8417 = 24,281.64$
3	42,000.00	$\times 0.7722 = 32,432.40$

$$\text{VAN} = (18,484.92 + 24,281.64 + 32,432.40) - 75,000 = 198.96$$

El VAN positivo confirma la viabilidad financiera del proyecto.

2. WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)

Componente	Valor (\$)	% Participación	Costo (%)	Peso x Costo (%)
Capital Propio	50000	66.67%	8%	5,3336%
Capital Ajeno	25000	33.33%	8%	2,6664%
Total	75000	100%		WACC = 8.00%

Tabla 28. Costo Promedio Ponderado del Capital

3. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

- **Resultado:** 9,11%
- **Interpretación:** Mayor al WACC (8,00%). El proyecto no solo cubre el costo del capital, sino que genera valor adicional.

4. Índice de Rentabilidad (IR)

- **Fórmula:** $IR = VP \text{ Flujos} / \text{Inversión Inicial} = 75.198,96 / 75,000 = 1.003$
- **Interpretación:** Cada dólar invertido genera \$1.003. Es aceptable (mayor que 1)

5. Plazo de Recuperación (PayBack)

Año	Flujo de Caja Acumulado (\$)
0	-75,000
1	-54,852.31
2	-26,000
3	16,000

Tabla 29. Plazo de Recuperación

Resultado: 2.62 años

El proyecto recupera su inversión en menos de 4 años. Viable según criterios financieros.

Conclusiones

- VAN positivo (\$198,96)
- TIR del 9.11% > WACC del 8%
- $IR > 1$
- PayBack aceptable (<4 años)

- La combinación de financiamiento propio y ajeno optimiza la estructura de capital.
- Se han ajustado los montos para mejorar la viabilidad financiera.
- La estrategia de inversión garantiza la rentabilidad y expansión en mercados internacionales.

El proyecto es viable, rentable y correctamente estructurado desde el punto de vista financiero.

CAPITULO 4

CREACIÓN DE EMPRESAS

Cliente idóneo de la empresa

Los clientes potenciales son importadores, distribuidores y empresas del sector agroalimentario en mercados internacionales que buscan uvilla orgánica certificada, de alta calidad y con valor agregado. Operan en canales como tiendas gourmet, supermercados saludables y marcas de productos funcionales. Son exigentes, con los estándares internacionales, y prefieren relaciones comerciales confiables y a largo plazo. Representan el puente clave entre los productores locales y el consumidor final global.

A continuación, se describen la característica del tipo de cliente idóneo para el proyecto.

Característica	Descripción
Edad	30 a 55 años.
Sexo	Ambos.
Nivel educativo	Profesionales, ejecutivos y consumidores informados que priorizan la salud y el bienestar. Viven en entornos urbanos y tienen acceso a productos gourmet, orgánicos y de importación. Buscan alimentos funcionales, sostenibles y con valor agregado.
Ubicación geográfica	Mercados de alto poder adquisitivo en las principales ciudades de: EE. UU., Canadá, Europa y Asia.
Ocupación	Importadores, distribuidores, compradores mayoristas, jefes de categoría de productos orgánicos.
Ingreso	Medio-alto y alto.

Tabla 30. *Características demográficas*

Características psicológicas

El cliente idóneo es de Tipo Analítico investiga antes de comprar, se informa sobre ingredientes, origen, certificaciones y reputación de la marca. No compra impulsivamente.

Este tipo de cliente no se deja convencer solo por el precio o la estética del producto: necesita pruebas, datos claros, y una historia que conecte con sus valores.

Característica	Descripción
Perfil de toma de decisiones	Tiende a investigar antes de comprar, confía en marcas transparentes y valora la autenticidad. Además, se motiva por el bienestar integral y prefiere productos que contribuyan a su salud y al bienestar del planeta.
Conciencia ambiental	El cliente objetivo debe contar con una mentalidad consciente y reflexiva, guiada por valores éticos y un fuerte sentido de responsabilidad social y ambiental. Es exigente, informado y busca coherencia entre sus decisiones de consumo y sus principios personales.
Orientación a la calidad	Exigen estándares altos en frescura, presentación, sabor y certificaciones.
Lealtad comercial	Fidelización a largo plazo si se cumplen entregas puntuales, calidad constante y ética.

Tabla 31. Características psicológicas

Características psicográficas

Característica	Descripción
Estilo de vida	Saludable, responsable, conectado con causas ambientales y bienestar integral.

Valores	Comercio justo, sostenibilidad, consumo ético, compromiso social.
Preferencias de consumo	Productos diferenciadores, con storytelling de origen, ecológicos y con valor nutricional alto.
Relación con el producto	Considera al producto como parte de su identidad de marca, le da valor por su historia y autenticidad.

Tabla 32. *Características psicográficas*

Modelo Canvas – Business Model Canvas

El Modelo Canvas desarrollado para la empresa resultante del proyecto de internacionalización de la uvilla orgánica permite visualizar de forma completa y estratégica nueve bloques que plasman los componentes fundamentales del modelo de negocio. Se identifican segmentos de mercado con alto poder adquisitivo en Europa, Estados Unidos y Asia, orientados a productos saludables, sostenibles y certificados. La promesa de valor se sustenta en la calidad excelente, la trazabilidad y el impacto social positivo del producto.

Los canales de distribución combinan exportación directa, plataformas digitales y alianzas con distribuidores internacionales. La relación con el cliente se fortalece mediante contratos formales, cumplimiento normativo y soporte postventa. Las fuentes de ingreso son diversificadas, incluyendo derivados con alto margen.

Las actividades clave, los recursos estratégicos y las alianzas con actores del ecosistema exportador consolidan la viabilidad del modelo. Aunque la estructura de costos es



intensiva en su fase inicial, la estimación de rentabilidad es alta debido a la propuesta diferenciadora, el posicionamiento en mercados de valor y el retorno sobre inversión esperado.

Este Canvas evidencia un modelo sólido, escalable y orientado a generar impacto económico, social y ambiental positivo.

CANVAS Model: Estrategia de Internacionalización para la Exportación de Uvilla Orgánica

8. Asociados clave	6. Actividades clave	2. Oferta de valor	4. Relacion con el Cliente	1. Segmentos de mercado
Productores locales organizados en asociaciones certificadas. Entidades financieras y agencias de promoción de exportaciones. Consultoras especializadas en comercio exterior y normativa internacional. Aliados logísticos y certificadoras de calidad y sostenibilidad.	Producción orgánica y certificación de cultivos. Procesamiento y empaque según normativas internacionales. Diseño e implementación del plan de internacionalización- Gestión de financiamiento y alianzas estratégicas. Desarrollo de marca y marketing internacional.	Producto con alto contenido nutricional y propiedades funcionales. Fruta exótica andina cultivada bajo estándares orgánicos. Aporte al desarrollo rural sostenible y economía social. Diferenciación por trazabilidad, presentación y calidad premium.	Relación contractual con importadores y distribuidores. Certificación de estándares internacionales para garantizar confianza. Soporte postventa y adaptación del producto a regulaciones locales.	Importadores especializados en frutas exóticas y orgánicas. Distribuidores de productos bio en Europa, EE.UU. y Asia. Supermercados gourmet y cadenas de alimentos saludables. Consumidores de alto poder adquisitivo, Dispuestos a pagar más por calidad, salud y sostenibilidad.
	7. Recursos clave		3. Canales de Distribucion	
	Terrenos de cultivo orgánico con capacidad de expansión. Infraestructura de postcosecha y empaque. Equipo técnico en comercio exterior y aseguramiento de calidad. Sistemas tecnológicos de trazabilidad y monitoreo.		Exportación marítima y aérea vía operadores logísticos certificados. Red de distribuidores internacionales. Participación en plataformas internacionales.	



9. Estructura de costos	5. Ingresos estimados
Inversión inicial en certificaciones y adecuación de infraestructura. Costos operativos de producción y logística. Costos de promoción internacional (ferias, branding, marketing). Costos de personal especializado y asesorías externas.	Venta directa en mercados de exportación. Contratos a largo plazo con distribuidores internacionales. Venta de marca propia en plataformas digitales. Ingresos adicionales por productos derivados (mermeladas, deshidratados).

Elio Acosta - Mayo 2025

Tabla 33. Modelo Canvas

El modelo de negocio es remunerativo en medio y con el tiempo, considerando los siguientes indicadores:

- VAN: \$198,96 → el proyecto genera valor adicional.
- TIR: 9.11% → el rendimiento supera el costo del capital.
- PayBack: 2.62 años → recuperación razonable de la inversión.
- ROI: 21.33% → retorno proporcional sólido respecto a la inversión.

Planeamiento estratégico

1. Caracterización global de la empresa

La propuesta y estrategia está desarrollada para la formación de una entidad que estará dedicada a exportar la uvilla orgánica a mercados premium internacionales (EE.UU., Europa y Asia), con un modelo de negocio basado en comercio justo, sostenibilidad ambiental y desarrollo social de las comunidades agrícolas locales, mediante una estrategia integral que combina:

- Certificaciones internacionales (orgánica, comercio justo)
- Cadena de suministro sostenible
- Marketing enfocado en el valor nutricional y origen ecuatoriano
- Modelo financiero con VAN positivo (\$198,96) y TIR del 9.11%

El proyecto se desarrolla en el sector Agroexportación de superalimentos orgánicos, con ubicación en Quito, con intervención en Imbabura y Pichincha.

Se proyecta que la fecha de creación de la entidad será en julio 2025 tomando en cuenta un capital social de 50,000 USD incluyendo 5 socios con 20% de participación cada uno.

2. Enfoque ESG

Ambiental (E):

- **Certificaciones:** USDA Organic, EU Organic, Fairtrade.
- **Prácticas sostenibles:** Agricultura regenerativa, uso de empaques biodegradables.
- **Trazabilidad:** Sistema blockchain para rastreo desde finca hasta cliente final.

Social (S):

- **Impacto en comunidades:** 120 familias agricultoras beneficiadas con precios justos, aumentando sus ingresos en alrededor de un 30%.
- **Capacitación:** 40 horas anuales por productor en técnicas orgánicas y estándares de exportación.

Gobernanza (G):

- **Estructura transparente:** Comité de Sostenibilidad y auditorías anuales externas.
- **Cumplimiento legal:** Adhesión a la Ley de Compañías de Ecuador y normativas internacionales.

3. Productos y Servicios

Producto Principal:

- **Uvilla orgánica fresca:** Presentaciones en cajas de 1 kg, 2 kg y/o 5kg.

Atributos Clave:

- Certificaciones internacionales.
- Trazabilidad con tecnología blockchain.

- Storytelling de origen (vinculación con agricultores locales).

Servicios Complementarios:

- Asesoría técnica para productores.
- Logística especializada en cadena de frío.
- Soporte postventa en cumplimiento normativo.

4. Estudio de Mercado

Tamaño del Mercado:

El establecimiento general de super frutas orgánicas se valuó en 1,200 millones de dólares en 2022, a una tasa de incremento anual de 8.3% (2023-2030). aquellos segmentos objetivo representan:

- Europa: 45% del mercado (especialmente Alemania, Países Bajos y países nórdicos)
- Norteamérica: 35% (EE.UU. y Canadá)
- Asia: 20% (Japón, Corea del Sur y Singapur)

Mercado Meta:

- **Importadores especializados** en orgánicos (Europa: Alemania, Países Bajos).
- **Cadenas de supermercados premium:** Whole Foods (EE.UU.), Edeka (Alemania).

Tendencias Globales:

- Crecimiento del 12% anual en demanda de superalimentos orgánicos (2023-2030).
- Disposición a pagar +30% por productos con certificación Fairtrade.
- Aumento del 25% en búsquedas de "superalimentos andinos" en plataformas digitales (2020-2023).

Factores de Compra:

- Calidad certificada (82% de los compradores)
- Origen sostenible (76%)
- Impacto social verificable (68%)
- Precio (53%, menos prioritario en segmentos premium)

5. Investigación de Competencia

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Diferenciación estratégica de nuestro producto
Peruvian Goldenberries	Volumen de producción	Pocas certificaciones éticas	Certificaciones + impacto social verificable

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Diferenciación estratégica de nuestro producto
Colombian Organic	Logística eficiente a EE.UU.	Menor trazabilidad	Blockchain + storytelling de origen

Tabla 34. *Análisis de Competencia*

Ventaja Competitiva: Se incluye como combinación única de una Calidad premium sumado a un impacto social, así como una tecnología que permite trazabilidad desde el origen hasta el consumidor y un origen ecuatoriano exclusivo.

6. Selección de Segmentos

Se realizará por una priorización (B2B) donde se incluye:

1. **Importadores especializados en orgánicos:** 60% de ventas con valor añadido de flexibilidad en contratos a largo plazo.
2. **Cadenas de Supermercados premium:** 30% de ventas, incluyendo:
 - Whole Foods (EE.UU.), Edeka (Alemania), Waitrose (UK).
 - Necesitan storytelling de producto y soporte en marketing.
3. **Industria de alimentos saludables:** 10% de ventas

Criterios de Selección:

- Compradores con pedidos recurrentes (≥ 3 veces/año).
- Disposición a pagar prima del 20-25% por valor agregado.
- Alineación con valores de sostenibilidad y comercio justo.

7. Marketing y Comercialización

Estrategia 4P:

- **Producto:** Enfoque en atributos saludables (alto contenido de vitamina C) y éticos, así como beneficios sociales.
- **Precio:** Premium (20% sobre referencia de mercado), con rebaja al por mayor y contratos con tiempos largos.
- **Distribución:** 60% exportación directa a distribuidores especializados, 30% plataformas B2B de alimentos gourmet, 10% venta directa a retail selecto.
- **Promoción:**
 - Ferias internacionales (BioFach, Natural Products Expo).
 - Marketing digital (LinkedIn B2B, Instagram para consumidores finales, storytelling).
 - Plataformas ecommerce de frutos saludables.
 - PR: Alianzas con influencers de alimentación saludable y sostenibilidad.

Branding:

- Se incluirá un logo con iconografía andina y con una identidad visual que combine elementos andinos con diseño orgánico moderno, enfatizando:
 - El origen ecuatoriano (geografía única).
 - El rostro de los agricultores (con historias reales).
 - Certificaciones mediante iconos reconocibles.
- Eslogan: *"Uvilla ecuatoriana: Sabor premium, impacto local."*

8. Procesos y Arquitectura

Cadena de Valor:

1. **Abastecimiento:** Red de 100 pequeños agricultores y sus familias de las provincias de Imbabura y Pichincha.
2. **Control de Calidad:** 3 puntos críticos (recepción, procesamiento, embarque).
3. **Procesamiento:** Línea de selección y empaque de producto fresco en planta.
4. **Logística:** Transporte refrigerado a puerto principal y contenedores reefer con IoT para monitoreo de temperatura/humedad.
5. **Exportación:** Agente aduanal especializado en productos orgánicos.

Tecnología Clave:

- Sistema de trazabilidad blockchain (desde finca hasta cliente final).
- ERP para gestión de pedidos y logística
- App móvil para capacitación de productores.

9. Equipo Directivo y Organización

Estructura Organizacional:

- **Consejo Directivo:** 5 miembros (3 socios fundadores + 2 independientes con experiencia en agroexportación).

Cargo	Experiencia
CEO	Dirección estratégica y relación con stakeholders.

COO	Gestión de operaciones y logística.
CFO	Finanzas y control de costos.
CMO	Marketing, relaciones comerciales y alianzas.
CSO	Sostenibilidad, comunidad y compliance ESG.

Tabla 35. Estructura Organizacional

Modelo de Gobernanza:

Reuniones trimestrales de evaluación estratégica, con indicadores clave en:

- Crecimiento de ventas.
- Impacto social (número de familias beneficiadas).
- Cumplimiento de estándares ambientales.

10. Gestión de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Cambios regulatorios en UE	Media	Alto	Consultoría especializada (\$2,000/año).
Fluctuaciones cambiarias	Alta	Medio	Contratos en USD + coberturas financieras.
Eventos climáticos	Media	Alto	Seguro agrícola + diversificación de proveedores.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Pandemia	Bajo	Alto	Contratación de un seguro de interrupción de negocio.

Estrategia de Salida:

- Venta de activos (certificaciones y logística especializada tienen valor en el mercado).
- Reconversión a mercado local premium (usando infraestructura desarrollada)
- Liquidación ordenada con prioridad en cumplir obligaciones con productores.

11. Análisis legal, impuestos, licencia y otras limitaciones legales

Requisitos Clave:

Marco Regulatorio:

- Registro como exportador en el Ministerio de Agricultura de Ecuador.
- Permisos sanitarios: ARCSA (Ecuador), FDA (EE.UU.), EFSA (UE).
- Certificaciones obligatorias: Orgánica, fitosanitaria, Fairtrade.

Aspectos Fiscales:

- Beneficios tributarios: Ley Constitucional de estímulo para alianza Pública-Privadas.
- Retenciones: 5% IVA para exportaciones (0% al cumplir requisitos).

- Tratados comerciales aprovechables: Acuerdo UE-Ecuador, ATPDEA con EE.UU.

Protección Intelectual:

- Registro de marca en mercados objetivo.
- Protección de procesos únicos (ej. trazabilidad blockchain) como secreto industrial.

12. Plan de Implementación y cronograma

1. Pre-lanzamiento (Q3-Q4 2025):

- Formalización de alianzas con productores.
- Obtención de certificaciones básicas.
- Pruebas piloto de exportación (2 embarques pequeños).

2. Lanzamiento (Q1 2026):

- Producción y validación de calidad.
- Primeros contratos con importadores clave.
- Campaña de marketing inicial.
- Operación al 60% de capacidad.

3. Crecimiento (Q3 2026-Q4 2026):

- Ampliación a 3 mercados adicionales.
- Evaluación de resultados
- Inversión en planta de procesamiento propia.

- Desarrollo de 2 posibles productos derivados (ej. mermelada premium).

Hitos clave:

Se prevé que de aplicarse la estrategia de internacionalización se pueda alcanzar:

- Mes 6: Prueba piloto de apertura de presentación del producto en mercados internacionales.
- Mes 12: Break-even financiero.
- Mes 24: ROI del 20% alcanzado.

13. Sistema Gerencial

KPIs:

- **Comerciales:**
 - Tasa de crecimiento mensual de pedidos (Meta: 8%).
 - Satisfacción del cliente (Encuestas postventa, Meta: $\geq 90\%$).
- **Operacionales:**
 - Tiempo cosecha hasta embarque (Meta ≤ 72 horas).
 - Tasa de rechazo en aduanas (Meta: $\leq 1\%$).
- **Sociales:**
 - Ingreso promedio de agricultores (Meta: +30% en 2 años).
 - Horas de capacitación anual por productor (Meta: 30 horas)

Sistemas de Control:

- Reuniones semanales de seguimiento operativo.
- Informes trimestrales de sostenibilidad.

- Auditorías anuales de cumplimiento ESG.

Plan Financiero

3. Hipótesis de desarrollo

- Fecha de constitución: julio 2025.
- Inicio de operaciones: enero 2026.
- Horizonte financiero: 5 años (2026–2030).
- Capital inicial: USD 50,000 (aportado por 5 socios al 20% cada uno).
- Producción: 20 toneladas cada 3 semanas (340 toneladas/año).
- Precio promedio por kg: USD 1.38
- Crecimiento proyectado de ventas: 20% anual.
- Inflación estimada: 3% anual.
- Costos operativos iniciales: 60% de capacidad instalada.
- Certificaciones necesarias: USDA Organic, Fairtrade, EU Organic.
- Estrategia ESG incorporada desde el diseño del modelo de negocio.

4. Situación de Ganancias y pérdidas

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Entrada de ventas	\$ 468.000	\$ 561.600	\$ 673.920	\$ 808.704	\$ 970.445
Costos de bienes vendidos	\$ 234.000	\$ 280.800	\$ 336.960	\$ 404.352	\$ 485.222
Utilidad bruta	\$ 234.000	\$ 280.800	\$ 336.960	\$ 404.352	\$ 485.222

desembolso de marketing	\$ 46.800	\$ 56.160	\$ 67.392	\$ 80.870	\$ 97.045
Desembolsos administrativos	\$ 22.000	\$ 25.000	\$ 28.000	\$ 31.000	\$ 34.000
Depreciación	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Utilidad operacional	\$ 160.200	\$ 194.640	\$ 236.568	\$ 287.482	\$ 349.177
Impuesto a la renta (25%)	\$ 40.050	\$ 48.660	\$ 59.142	\$ 71.870	\$ 87.294
Utilidad neta	\$ 120.150	\$ 145.980	\$ 177.426	\$ 215.612	\$ 261.883

Tabla 36. Estado de Resultados

Ingresos:

- Estimación con base en volumen de exportación (340 t/año × USD 1.38/kg).
- Crecimiento anual del 20% a partir de una base de USD 468,000.

Costos:

- Compra a productores bajo precios justos.
- Logística refrigerada, empaque biodegradable y certificaciones.
- Margen de utilidad bruta proyectado: 50%.

Proyecto de Inversiones de Activos a largo plazo y Depreciación

Adquisición	Monto (dólares)	Duración	Desvalorización anual
Planta de empaque refrigerado	\$ 20.000	5 años	4
Plataforma blockchain (trazabilidad)	\$ 5.000	5 años	1
Certificaciones y permisos	\$ 11.250	1 año	-
Total inversión inicial	\$ 36.250		5

Tabla 37. Plan de Inversiones

5. Balance General Proyectado

Concepto	Monto (USD)
Activo corriente	\$ 25.000
Activo no corriente	\$ 36.250
Total, activos	\$ 61.250
Pasivo	\$ 11.250
Patrimonio	\$ 50.000
Total, pasivo + patrimonio	\$ 61.250

Tabla 38. Balance General Proforma

6. Liquidez con sus tres secciones

- Flujo de liquidez de operaciones corrientes.

La liquidez de operaciones corrientes muestra los ingresos y egresos de efectivo en relación a las actividades operativas diarias del negocio.

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Ventas	\$ -	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 35.000
Costos de producción y cultivo	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500
Certificación internacional	\$ 11.250	\$ 11.250	\$ 11.250	\$ 11.250
Logística y exportación	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Marketing y distribución	\$ 9.750	\$ 9.750	\$ 9.750	\$ 9.750
Gastos operativos y administrativos	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 6.750
Liquidez Operativo Neto	\$ -65.250	\$ -40.250	\$ -35.250	\$ -30.250

Tabla 39. liquidez de operaciones corrientes

- liquidez de Operaciones de adquisición

Este flujo representa los egresos de efectivo en relación con la adquisición de activos fijos.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversiones en activos fijos	\$ -75.000	\$ -	\$ -	\$ -

liquidez de adquisición	\$ -75.000	\$ -	\$ -	\$ -
----------------------------	------------	------	------	------

Tabla 40. *Liquidez de Operaciones de Inversión*

- liquidez de Operaciones de Financiación

Muestra ingresos y egresos relacionadas con fondos propio y financiación externa.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Fondos propios	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -
Financiación externa	\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses y comisiones (total)	\$ -	\$ -280	\$ -280	\$ -280
Amortización préstamo	\$ -	\$ -1.327	\$ -1.327	\$ -1.327
Flujo Neto de Financiamiento	\$ 75.000	\$ -3.108	\$ -3.108	\$ -3.108

Tabla 41. *Liquidez de Operaciones de Financiación*

Resumen Completo de Liquidez

Descripción	periodo 0	periodo 1	periodo 2	periodo 3
Liquidez Operativa	\$ -65.250	\$ -40.250	\$ -35.250	\$ -30.250
Flujo de Inversión	\$ -75.000	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo de Financiamiento	\$ 75.000	\$ -3.108	\$ -3.108	\$ -3.108
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 42. *Resumen Completo del Flujo de Caja*

Impacto social

- Apoyo a 120 familias agricultoras.
- Ingreso rural incrementado en 30%.
- Certificaciones internacionales garantizadas.
- Trazabilidad digital con blockchain.
- Empaque biodegradable y logística sustentable.
- Comité de sostenibilidad y monitoreo de impacto.

5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

El proyecto demuestra que la uvilla orgánica ecuatoriana tiene un enorme potencial para posicionarse en negocios globales de gran valor como Estados Unidos, por medio de un informe general estratégico combinando la sostenibilidad, tecnología y comercio justo, se ha logrado diseñar un plan de negocio seguro, productivo y con impacto social. La propuesta de estrategia por ser financieramente viable con un VAN de \$198.96

TIR de 9,11% y un ROE de 18.8%, además también promueve el desarrollo de pequeños productores y el respeto por el medioambiente.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Concluimos que todos los objetivos formulados al inicio del estudio fueron alcanzados. Se desarrolló una estrategia clara de internacionalización de la uvilla, se identificaron mercados clave, se evaluó la viabilidad financiera y se propuso una estructura organizacional congruente con las convicciones del proyecto que puede ser aplicable.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

El Plan ofrece una guía práctica para inversionistas y/o empresas que buscan internacionalizar productos agrícolas con valor agregado. Integra herramientas modernas de gestión, indicadores de desempeño y un enfoque ESG que puede ser replicado por otros emprendimientos del sector agroexportador.

5.2.3. Colaboración a nivel académico

Desde la visión académica, este trabajo representa una aplicación real de conocimientos adquiridos en áreas como gestión de proyectos, comercio internacional, creación de empresas, finanzas, marketing y sostenibilidad. Además, puede servir como base para próximas investigaciones sobre modelos de negocio sostenibles y exportación de otros productos orgánicos.

5.2.4. Aportación a nivel personal

Para miembros del equipo, este proyecto fue una experiencia enriquecedora que fortaleció habilidades como el liderazgo, la planificación estratégica, la contribución la obtención de decisiones adecuadas. También permitió desarrollar una visión más consciente del impacto social y ambiental de mercados.

5.2.5. Aportación a nivel social

El plan se construyó sobre una cadena de valor inclusiva, que empodera a más de 120 pequeños agricultores, una arquitectura de procesos moderna y eficiente, que garantiza calidad y trazabilidad y un enfoque tecnológico que nos permite operar con estándares internacionales de transparencia, eficiencia y sostenibilidad.

5.3. Limitaciones a la Investigación

Aunque el plan logró cumplir sus objetivos, es importante reconocer ciertas limitaciones que podrían influir en su implementación real. Por un lado, la disponibilidad de datos actualizados sobre el mercado internacional de uvilla es limitada, lo que obligó a

trabajar con estimaciones y proyecciones disponibles en la red. Además, algunos aspectos del entorno legal y logístico pueden variar según el país de destino, representando un desafío para la estandarización del modelo. Finalmente, el acceso a financiamiento y certificaciones puede depender de factores externos como políticas gubernamentales o condiciones del mercado, lo que podría afectar los tiempos de ejecución del proyecto planteado.

Bibliografía

Angamarca-Briceño, G. D., Sanchez-Ayala, M. A., & Ortega-Castro, J. C. (2022). Factibilidad para la comercialización de la uvilla y sus derivados en la Empresa Layla's. Polo del Conocimiento, 7(5), 874–898. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.4001>

Brito Grandes, B., Espín, S., Villacrés, E., Vaillant, F., Medina, G., & Badillo, F. (2008). Uvilla (*Physalis peruviana* L.). Características físicas y nutricionales de la fruta importantes en la investigación y elaboración de pulpas, jugos, concentrados y postres. <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/2623>

Cóndor, A., & Alexander, T. (2019). REPOSITORIO UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA DE ECONOMÍA. Retrieved from [dspace.uce.edu.ec: https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1b819d8a-00ec-4635-8185-49ae1aaf80ff/content](https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1b819d8a-00ec-4635-8185-49ae1aaf80ff/content)

Data Bridge Market Research. (2023). Global Organic Fruits and Vegetables Market – Industry Trends and Forecast to 2030. <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-organic-fruits-and-vegetables-market>

Díaz de Simbaña, O. (2019, octubre 21). Beneficios de la uvilla. HCJB. <https://hcjb.org/beneficios-de-la-uvilla/>

Gundala, R. R., & Singh, A. (2021). What motivates consumers to buy organic foods? Results of an empirical study in the United States. PLOS ONE, 16(9), e0257288. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257288>

Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1993). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. México: McGraw-Hill Interamericana.

Neira García, C. A., & Londoño Bedoya, Á. A. (2019). Factores relacionados con la intención de compra de alimentos orgánicos en consumidores de la ciudad de Bogotá. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. https://www.aspromer.com/wp-content/uploads/2019/07/PONENCIA-FINAL_-CARLOS-ANDRES-NEIRA-GARCIA.pdf

Pavisc, M. (2025, March 13). *¿Cómo constituir una compañía en Ecuador? Conozca detalles*. SMS Ecuador. <https://smsecuador.ec/como-constituir-una-compania-en-ecuador/>

ProEcuador. (2023). Estudio de mercado: Uvilla en Estados Unidos. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. <https://www.proecuador.gob.ec>

Prodeca. (2024, julio). El mercado de alimentos orgánicos en Estados Unidos. https://www.prodeca.cat/sites/default/files/files/DEF_Nota_Mercado_Organic%20Food%20US.pdf<https://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/2624>

SCVS. (2024). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Obtenido de supercias.gob.ec:

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvsvportalConstitucionElectronica.html>

SENAE. (2019). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Retrieved from aduana.gob.ec:

<https://www.aduana.gob.ec/?s=exportaciones+uvilla+2019>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). *Portal*

institucional. <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/index.htm>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). *Instructivo*

societario. https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Universidad Central del Ecuador. (2012). Repositorio Institucional UCE. Obtenido de Diagnóstico de la cadena productiva de la uvilla en la provincia de Imbabura:

<https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2350>