

Maestría en
Gestión de Proyectos

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Proyectos**

AUTORES:

Eduardo Ernesto Rojas Blanco
Ligia Margoth Romero Pardo
Miguel Andrés Saldaña Carrillo
Carol Elizabeth Tapuy Cherres
Lady Selena Travez Chiluisa
Emilio Ernesto Vargas Córdova

TUTORES:

PhD(c) Carlos Luis Calderón
DBA. José Luis Mercader
Mgtr. Alberto Tomás Delso
Lic. Jesús del Castillo
Dr. Elio Acosta

Agroindustria Sabores Andino - ASA S.A

Quito, marzo 2026

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

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA. José Luis Mercader y PhD (c). Carlos Luis Calderón**, declaramos que los graduandos: **Eduardo Ernesto Rojas Blanco, Ligia Margoth Romero Pardo, Miguel Andrés Saldaña Carrillo, Carol Elizabeth Tapuy Cherres, Lady Selena Travez Chiluisa, Emilio Ernesto Vargas Córdova**, 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**
 Validez únicamente con Firma@C

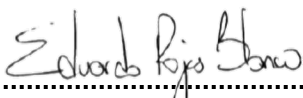
PhD(c) Carlos Luis Calderón
 Coordinador/a de la
 Maestría en Gestión de Proyectos

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

Certificación de autoría

Nosotros, (**Eduardo Ernesto Rojas Blanco, Ligia Margoth Romero Pardo, Miguel Andrés Saldaña Carrillo, Carol Elizabeth Tapuy Cherras, Lady Selena Travez Chiluisa, Emilio Ernesto Vargas Córdova**), 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.



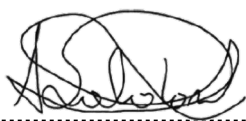
.....
 Firma del graduando

(Eduardo Ernesto Rojas Blanco)



.....
 Firma del graduando

(Ligia Margoth Romero Pardo)



.....
 Firma del graduando

(Miguel Andrés Saldaña Carrillo)



.....
 Firma del graduando

(Carol Elizabeth Tapuy Cherras)



.....
 Firma del graduando

(Lady Selena Travez Chiluisa)



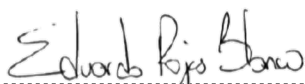
.....
 Firma del graduando

(Emilio Ernesto Vargas Córdova)

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

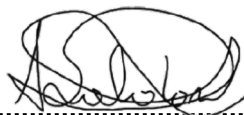
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, (**Eduardo Ernesto Rojas Blanco, Ligia Margoth Romero Pardo, Miguel Andrés Saldaña Carrillo, Carol Elizabeth Tapuy Cherres, Lady Selena Travez Chiluisa, Emilio Ernesto Vargas Córdova**), en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Agroindustria Sabores Andino - ASA S.A.**, 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



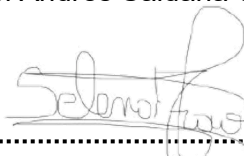
.....
 Firma del graduando

(Eduardo Ernesto Rojas Blanco)



.....
 Firma del graduando

(Miguel Andrés Saldaña Carrillo)



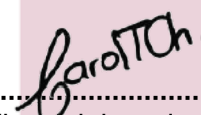
.....
 Firma del graduando

(Lady Selena Travez Chiluisa)



.....
 Firma del graduando

(Ligia Margoth Romero Pardo)



.....
 Firma del graduando

(Carol Elizabeth Tapuy Cherres)



.....
 Firma del graduando

(Emilio Ernesto Vargas Córdova)

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

Dedicatoria

“A mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante en cada paso de este camino. A mis amigos, por su compañía y aliento en los momentos de desafío y aprendizaje. A mis colegas y compañeros de trabajo, por compartir conocimientos, experiencias y motivación diaria. A todos ustedes, porque este logro también les pertenece y refleja nuestra fuerza colectiva.”

-Eduardo Ernesto Rojas Blanco

“A Dios, por darme la fuerza para no rendirme; a mis padres y hermanos, cuyo amor me ha sostenido siempre; a mi pareja y a mis mascotas, que con su compañía, paciencia y alegría hicieron más ligero este camino; y a mis compañeros de grupo, por compartir su experiencia y estar ahí cuando más lo necesité: a todos ustedes, que creyeron en mí y me motivaron a seguir adelante, les dedico este trabajo.”

-Ligia Margoth Romero Pardo

“Mi familia, fuente de inagotable de amor y apoyo. A mis padres, por su sacrificio y confianza en mi educación. A mis amigos, por su ánimo constante. A mis profesores, por su inspiración y sabiduría. Agradezco a cada persona que contribuyó a este logro. Esta investigación es un tributo a todos ustedes. Con gratitud infinita, dedico mi trabajo a aquellos que creyeron en mí y me alentaron en este viaje académico.”

-Miguel Andrés Saldaña Carrillo

“A mis padres y a mis hermanas, por su apoyo incondicional, por ser mi fortaleza y la base fundamental en cada etapa de mi vida. Este logro es también suyo, y sé que será uno de muchos que celebraremos juntos. A mis abuelitos, que, aunque ya no están físicamente conmigo, permanecen en mi corazón y en cada uno de mis pasos. Sé que estarían profundamente orgullosos de este logro y de la persona en la que me he convertido gracias a sus enseñanzas y su amor eterno.

Con todo mi cariño, este triunfo es para ustedes.”

-Carol Elizabeth Tapuy Cherres

“Este logro va para mis padres, quienes con su apoyo y amor incondicional me han impulsado a formarme profesionalmente, aun frente a los obstáculos y los momentos más difíciles.

Este reto, lleno de desafíos y aprendizajes, es por ellos y para ellos”

-Lady Selena Travez Chiluisa

“Este magno logro va dedicado,

A mis padres, por su amor y confianza inagotable, por cada esfuerzo que hicieron por mí y por enseñarme, con su ejemplo, a trabajar con dedicación y a perseguir mis metas sin miedo a las adversidades; esta tesis es también su logro.

A mis hermanos menores, que son mi impulso constante y el recordatorio diario de por qué vale la pena esforzarse. Cada paso que doy, lo doy pensando en ustedes.

A mi hermana mayor, por ser mi apoyo incondicional, mi guía y la voz que siempre me anima a seguir adelante.

A mi Stephany, por caminar a mi lado con serenidad y complicidad, por sostenerme en mis días difíciles y hacer más amenos los buenos. Por creer en mí incluso cuando yo llegué a dudar; tu amor hizo posible que llegara hasta aquí.”

-Emilio Ernesto Vargas Córdova

Agradecimientos

“Expresamos nuestro más sincero reconocimiento a quienes fueron soporte esencial en este proceso de crecimiento profesional. A nuestras familias, por su apoyo constante.”

-Eduardo Ernesto Rojas Blanco

“A mis padres, por su apoyo y amor que nunca me faltaron; a mis hermanos, por impulsarme siempre a seguir adelante; a mi pareja, por su paciencia y por acompañarme en cada etapa; a mis compañeros de grupo, por compartir su experiencia y hacer este proceso más llevadero con su colaboración y compañía; y a mis mascotas, cuya alegría iluminó cada momento de este camino.”

-Ligia Margoth Romero Pardo

“Llegar al final de este viaje no habría sido posible sin el invaluable apoyo de muchas personas. Agradezco de corazón a mis docentes por sus valiosos comentarios que enriquecieron este trabajo; a mis padres, Carlos y Laura, por su amor incondicional y cada sacrificio hecho por mi educación; y a mis hermanos, Carlos y Davinia, por su constante aliento. A Mishelle, gracias por tu paciencia y por ser mi inspiración diaria. Esta meta es también de todos ustedes.”

-Miguel Andrés Saldaña Carrillo

“A Dios, primeramente, porque sin su apoyo, nada de esto hubiera sido posible, también a mis compañeros, por su apoyo constante durante el desarrollo de esta tesis. Gracias por cada aporte, cada conversación y cada momento compartido.

A los docentes que nos acompañaron a lo largo de este proceso académico, gracias por su dedicación, por transmitirnos sus conocimientos y por guiarnos con paciencia y compromiso.

Extiendo también mi gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que este proyecto se llevara a cabo. Cada gesto de apoyo, cada palabra de ánimo y cada oportunidad brindada fueron esenciales para llegar hasta aquí.”

-Carol Elizabeth Tapuy Cherres

“Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en este camino hacia mi formación académica. Gracias por su amor incondicional, sus consejos, su esfuerzo constante y por brindarme siempre el apoyo necesario para no rendirme ante las dificultades. Este logro también les pertenece, porque sin su sacrificio y confianza en mí, no habría sido posible alcanzarlo”.

-Lady Selena Travez Chiluisa

“Con todo mi amor agradezco,

A mi madre, Nathaly, por tu entrega, tu apoyo incondicional y por confiar en mí incluso en mis ideas más locas; gracias por enseñarme a perseguir siempre un objetivo más grande. Sin ti esto no hubiera sido posible.

A mi padre, Ernesto, por ser mi amigo y mi guía, y por mostrarme con tu ejemplo que la disciplina y el esfuerzo vuelven posible lo que parece inalcanzable.

A mis hermanos, Julián y Valentina, por ser mi mayor impulso y por ver en mí un referente; ustedes me recuerdan cada día la importancia de ser sincero y genuino.

A mi hermana Maite, por ser mi ejemplo desde siempre, por entenderme incluso en mis peores momentos y por no dejarme rendirme.

A mi pareja, Stephany, por acompañarme en todo este proceso, por alegrarte conmigo en cada pequeño logro y por darme alivio cuando las cosas se complicaban.”

-Emilio Ernesto Vargas Córdova

Resumen

El presente trabajo de investigación desarrolla el plan de negocios para Agroindustria Sabores Andino – ASA S.A., un emprendimiento agroindustrial orientado a la elaboración y comercialización de galletas gourmet con ingredientes nativos de las regiones andina y amazónica del Ecuador. La propuesta integra innovación agroalimentaria, sostenibilidad ambiental, identidad territorial y eficiencia logística, con el propósito de transformar la riqueza agroalimentaria en productos de alto valor agregado que generen orgullo cultural, comercio justo y experiencias diferenciadas para los consumidores. El proyecto se fundamenta en un modelo artesanal optimizado, que asegura estándares de calidad, trazabilidad y cumplimiento normativo. Se identifican insumos autóctonos como cacao fino de aroma, mortiño, ishpingo y ají amazónico, los cuales constituyen la base de una oferta diferenciada en el segmento gourmet. El análisis de mercado evidencia una creciente demanda por alimentos saludables y responsables, lo que favorece la inserción competitiva de ASA S.A. en mercados locales, nacionales y digitales, con proyección internacional a mediano plazo. En el ámbito financiero, se evalúa la viabilidad mediante indicadores como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y flujo de caja proyectado, confirmando la sostenibilidad económica del emprendimiento.

Palabras Clave: Amazonía, andino, galletas, gourmet, ingredientes nativos, sabores ancestrales

Abstract

This research develops the business plan for Agroindustria Sabores Andino – ASA S.A., an agroindustrial venture focused on producing and marketing gourmet cookies made with native ingredients from the Andean and Amazonian regions of Ecuador. The project integrates food innovation, environmental sustainability, territorial identity, and logistical efficiency, aiming to transform Ecuador’s agro-food wealth into high-value products that foster cultural pride, fair trade, and unique consumer experiences. The business model is based on an optimized artisanal process that ensures quality standards, traceability, and regulatory compliance. Key native inputs such as fine aroma cacao, mortiño, ishpingo, and Amazonian chili are identified as the foundation of a differentiated gourmet offering. Market analysis reveals a growing demand for healthy and responsible foods, supporting ASA S.A.’s competitive positioning in local, national, and digital markets, with medium-term potential for international expansion. From a financial perspective, feasibility is assessed through indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and projected cash flow, confirming the economic sustainability of the venture.

Keywords: Amazon, ancestral flavors, Andean, cookies, gourmet, native ingredients, project management.

Tabla de Contenidos

1. Introducción.....	1
1.1. Definición del Proyecto	1
1.1.1. Nombre del Proyecto	1
1.1.2. Naturaleza del Proyecto.....	1
1.1.3. Propósito del Proyecto	1
1.1.4. Alcance del proyecto	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Contexto del mercado	3
1.3.1. Social	3
1.3.2. Tecnológico.....	4
1.3.3. Político.....	4
1.3.4. Ambiental.....	5
1.3.5. Jurídico.....	5
1.3.6. Contexto financiero.....	6

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

1.3.7. Análisis Financiero Interno.....	6
1.3.8. Análisis Financiero Externo	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Perfil de la organización.....	8
1.4.1. Misión, visión, valores	8
1.4.2. Ubicación de la sede principal de las operaciones.....	10
1.5. Mercados servidos.....	10
1.5.1. Mercado local y regional:.....	10
1.5.2. Mercado nacional	10
1.5.3. Mercado digital	11
1.5.4. Mercado potencial internacional (a mediano plazo).....	11
2. Financiación de Proyectos	12
2.1. Apartado 1.....	12
2.1.1. Capital Social.....	12
2.1.2. Reservas y Reparto de Dividendos	13
2.1.3. Pasos Legales para Constituir la Empresa.....	14
2.2. Apartado 2.....	17
2.2.1. Financiación a Corto Plazo	17

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

2.2.2. Financiación a Largo Plazo.....	18
2.3. Apartado 3.....	21
2.3.1. Plan de Inversiones	21
2.3.2. Valor Actual Neto (VAN).....	25
2.3.3. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	26
2.3.4. Plazo de Recuperación (PayBack).....	27
2.3.5. Estrategias Financieras Futuras.....	28
3. Gestión de Personas	30
3.1. Apartado 1.....	30
3.1.1. Propósito de la Alianza:	30
3.1.2. Principios Fundamentales:	30
3.1.3. Roles y Responsabilidades:	31
3.1.4. Compromisos de Trabajo:	31
3.1.5. Resolución de Conflictos:.....	32
3.1.6. Firma de Compromiso:	33
3.1.7. Preguntas consensuadas:	33
3.1.8. Misión:	34
3.1.9. ¿Cuál es la razón de ser de nuestro equipo?:	34

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

3.1.10. ¿Cuál es nuestra misión como equipo?:	35
3.1.11. ¿Cuál es la finalidad/propósito del proyecto en el que vamos a trabajar juntos?:	35
3.1.12. Visión:	36
3.1.13. ¿Qué deseamos lograr con nuestro proyecto a corto, medio y largo plazo?:	37
3.1.14. ¿Cómo lograremos alcanzar las metas que definen nuestro proyecto?:	38
3.1.15. ¿Cómo queréis que el proyecto sea percibido (cliente, sector...) ?:	39
3.1.16. Valores del Equipo ASA S.A.	40
3.1.17. Práctica de valores en el día a día:	41
3.1.18. Alineación de nuestros valores personales con los del equipo:	42
3.1.19. Competencias del gestor de proyectos como líder-coach:	43
3.1.20. Competencias Clave del Líder-Coach en Gestión de Proyectos	43
3.1.21. Conclusión	45
3.2. Apartado 2	45
3.2.1. Etapa 1: Recopilación y análisis de datos	45
3.2.2. Etapa 2: Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos	64
3.2.3. Etapa 3: Diseño e implantación de planes y programas de actuación	70

3.2.4. Etapa 4: Control y evaluación de los planes de gestión de los recursos	
humanos	84
3.3. Apartado 3	94
3.3.1. Aplicar la metodología creativa Six Thinking Hats:	94
3.3.2. Diseño de un Plan de Acción:	97
3.3.3. Grado de compromiso del equipo:	98
3.3.4. Preguntas claves respondidas:	98
3.3.5. Cuadro del Plan de Acción:	99
4. Creación de Empresas	102
4.1. Definición del cliente idóneo	102
4.1.1. Definición del cliente del proyecto ASA S.A.	102
4.1.2. Características demográficas	102
4.1.3. Características psicológicas	102
4.1.4. Características psicográficas	103
4.1.5. Enfoque estratégico transversal	103
4.2. Modelo Canvas de ASA S.A.	103
4.2.1. Segmentos de Clientes	106
4.2.2. Propuesta de Valor	107

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

4.2.3. Canales	107
4.2.4. Relaciones con Clientes.....	108
4.2.5. Fuentes de Ingresos.....	108
4.2.6. Recursos Clave	109
4.2.7. Actividades Clave	109
4.2.8. Alianzas Clave	110
4.2.9. Estructura de Costos	110
4.2.10. Rentabilidad estimada.....	110
4.3. Plan estratégico – ASA S.A.	111
4.3.1. Descripción general de la empresa	111
4.3.2. Misión y visión.....	111
4.3.3. Mercados Objetivos y Tamaño	112
4.3.4. Estrategia de Producción.....	112
4.3.5. Enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza).....	113
4.3.6. Productos o Servicios.....	113
4.3.7. Estudio del Mercado	114
4.3.8. Estrategia de Mercadeo	114
4.3.9. Estrategia de Distribución	115

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

4.3.11. Análisis de la Competencia.....	116
4.3.12. Marketing y Comercialización.....	116
4.3.13. Procesos y Arquitectura	117
4.3.14. Equipo Directivo y Organización	117
4.3.15. Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida	117
4.3.16. Análisis Legal, Impuestos, Licencias y Limitaciones.....	118
4.3.18. Sistema Gerencial	119
4.3.19. Conclusiones y Recomendaciones	119
4.3.20. Imágenes publicitarias	119
4.4. Plan financiero – ASA S.A.	120
4.4.1. Hipótesis de desarrollo	120
4.4.2. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias).....	121
4.4.3. Balance General Proyectado	122
4.4.4. Flujo de caja.....	122
4.4.5. Escenarios	123
4.4.6. Conclusiones.....	124
5. Conclusiones y aplicaciones.....	126
5.1. Conclusiones generales	126

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

5.2. Conclusiones específicas.....	126
5.2.1. La identificación de ingredientes nativos	127
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial	128
5.2.3. Contribución a nivel académico	128
5.2.4. Contribución a nivel personal.....	128
5.2.5. Limitaciones a la Investigación	129
6. Bibliografía	130

Lista de Tablas

Tabla 1. Estructura de financiación propia	12
Tabla 2. Política de reservas y dividendos.....	13
Tabla 3. Lista cronológica de los trámites	14
Tabla 4. Financiación a corto plazo.....	17
Tabla 5. Cronograma de amortización francés (cuota constante).....	20
Tabla 6. Plan de inversiones	21
Tabla 7. Flujo de caja.....	22
Tabla 8. Valor actual neto.....	25
Tabla 9. WACC.....	25
Tabla 10. Tasa Interna de Rentabilidad	26
Tabla 11. Plazo de recuperación.....	27
Tabla 12. Rol y responsabilidad de cada integrante.....	31
Tabla 13. Diez valores que nos representan como equipo	40
Tabla 14. Descripción y aplicación por competencia	43
Tabla 15. Indicadores de desempeño de las competencias clave.....	46
Tabla 16. Modalidad de trabajo para anular brecha de competencias.....	50
Tabla 17. Cronograma de incorporación de nuevos perfiles	54
Tabla 18. Duración por fase para perfiles incorporados	55
Tabla 19. Presupuesto estimado e indicador de impacto de los objetivos	57

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

Tabla 20 Descripción de características de la fuerza laboral por integrante	62
Tabla 21 Justificación estratégica de las políticas propuestas	64
Tabla 22. Descripción de los requisitos de los puestos a corto plazo	67
Tabla 23. Descripción de los requisitos de los puestos a mediano plazo	68
Tabla 24 Descripción de los requisitos de los puestos a largo plazo	69
Tabla 25. Responsabilidades clave de cada puesto asignado en escenario de reducción de personal	78
Tabla 26. Resultados esperados por actividad en gestión de recursos.....	84
Tabla 27. Indicadores Clave por Programa	85
Tabla 28. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en reclutamiento	86
Tabla 29. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en formación	87
Tabla 30. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en promoción.....	88
Tabla 31. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en reducción	88
Tabla 33. Meta deseada por indicador de cada fase del proyecto	91
Tabla 34. Justificación para estimación mensual de costos para cada categoría.....	93
Tabla 35. Acción establecida por integrante para cada nivel del sombrero	94
Tabla 36. Cuadro del plan de acción y sus variables	99
Tabla 37. Modelo Canvas de ASA S.A.	104
Tabla 38. Descripción estratégica por bloque	105
Tabla 39. Compromisos del grupo por área de enfoque	113
Tabla 40. Fortalezas y debilidades de cada área de competencia.....	116

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

Tabla 41. Responsabilidades del equipo directivo	117
Tabla 42. Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida	118
Tabla 43. Duración estimada de cada actividad del plan de implementación.....	118
Tabla 44. Estado de resultados anual (pérdidas vs. ganancia).....	121
Tabla 45. Plan de inversiones	122
Tabla 46. Posibles escenarios financieros.....	123



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Incorporación de nuevos perfiles por fase del proyecto ASA S.A 56

Ilustración 2. Imágenes publicitarias del producto..... 119

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

1. Introducción

1.1. Definición del Proyecto

1.1.1. Nombre del Proyecto

Agroindustria Sabores Andino – ASA S.A.

1.1.2. Naturaleza del Proyecto

ASA S.A. es un emprendimiento agroindustrial dedicado a la elaboración y comercialización de galletas gourmet elaboradas con ingredientes nativos de las regiones andina y amazónica del Ecuador. El proyecto integra innovación agroalimentaria, sostenibilidad ambiental, identidad territorial y eficiencia logística para posicionarse en el mercado nacional como una propuesta diferenciada y competitiva.

1.1.3. Propósito del Proyecto

Transformar la riqueza agroalimentaria del Ecuador en productos de alto valor agregado que promuevan orgullo cultural, comercio justo y prácticas responsables, generando beneficios económicos para los accionistas y productores locales, así como experiencias únicas para los consumidores.

1.1.4. Alcance del proyecto

Producto principal: Galletas gourmet con sabores ancestrales (cacao fino de aroma, ají amazónico, mortiño, ishpingo).

Proceso productivo: Modelo artesanal optimizado, con estándares de calidad, trazabilidad y cumplimiento normativo.

Mercado objetivo: Consumidores urbanos y rurales interesados en alimentos saludables, sostenibles y con identidad cultural.

Canales de venta: Tiendas especializadas, plataformas digitales (e-commerce, marketplaces), y distribución con logística ecológica.

Impacto esperado: Posicionamiento en el segmento gourmet nacional, generación de empleo local, fortalecimiento de cadenas productivas sostenibles.

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo General*

Diseñar e implementar un emprendimiento agroindustrial dedicado a la elaboración de galletas gourmet con sabores originarios de las regiones andina y amazónica del Ecuador, integrando innovación agroalimentaria, sostenibilidad, diferenciación territorial y eficiencia logística para su posicionamiento competitivo en el mercado nacional.

1.2.2. **Objetivos Específicos**

- Identificar ingredientes nativos andino-amazónicos con alto valor agregado y potencial de transformación para el desarrollo de productos gourmet diferenciados.
- Diseñar el proceso de producción artesanal, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad, normas sanitarias y trazabilidad del origen de los insumos.
- Evaluar la viabilidad económica, técnica y comercial del emprendimiento mediante análisis de mercado, flujo de caja proyectado, indicadores financieros (VAN, TIR) y estructura de costos (Damodaran, 2012).

- Establecer una estrategia logística integral que incluya abastecimiento, gestión de inventarios, empaque sostenible, distribución y canales de venta adaptados al perfil del producto.
- Desarrollar una propuesta de marca y comercialización que integre identidad territorial, narrativas culturales, y posicionamiento en mercados locales, gourmet y digitales (Caravaca, 2005; Valarezo, 2010).
- Proponer soluciones de movilidad sostenible para la distribución del producto, alineadas con prácticas ecológicas y la eficiencia operativa en entornos urbanos y rurales (Savall, 2021; Subdere, 2013).

1.3. Contexto del mercado

El medio en el que se desenvuelve o se desenvolverá tanto internamente como en su entorno.

1.3.1. Social

Existe un aumento en la demanda de alimentos elaborados de manera artesanal y con un enfoque saludable, impulsada principalmente por consumidores urbanos que valoran tanto su dieta como el origen de lo que consumen (Caravaca, 2005; Savall, 2021). Al mismo tiempo, se observa una recuperación del valor de la identidad cultural y de los sabores tradicionales, lo que abre espacio a propuestas que integran una narrativa vinculada al territorio (Subdere, 2013; Valarezo, 2010). Además, las tendencias de consumo se orientan hacia prácticas responsables, favoreciendo iniciativas que

promueven el comercio justo y fortalecen la relación directa con productores locales (Savall, 2021; Subdere, 2013).

1.3.2. Tecnológico

La incorporación de herramientas tecnológicas aplicadas a la producción artesanal facilita el crecimiento de los proyectos sin que se pierda su esencia original, integrando innovación social y adaptación productiva a las dinámicas territoriales (Caravaca, 2005; Savall, 2021). Paralelamente, la digitalización de los canales de venta, a través del comercio electrónico, las redes sociales y los marketplaces, abre la posibilidad de llegar de manera directa al consumidor final (Savall, 2021). A esto se suma el uso de alternativas de movilidad ecológica, como triciclos eléctricos y motocarros, que fortalecen modelos logísticos orientados a la sostenibilidad (Caravaca, 2005; Subdere, 2013).

1.3.3. Político

Las políticas públicas han impulsado diversas iniciativas orientadas a fortalecer el emprendimiento agroalimentario, con especial atención en territorios rurales y fronterizos (Subdere, 2013; Savall, 2021). Asimismo, se han desarrollado programas que estimulan la producción con denominación de origen y que resaltan el valor agregado de los recursos locales (Subdere, 2013). A esto se suma la estabilidad en las regulaciones del comercio interno, lo que brinda un entorno favorable para organizar de manera eficiente los canales logísticos y proyectar las ventas a nivel nacional.

1.3.4. Ambiental

La tendencia actual impulsa una reducción progresiva en el uso de plásticos para los empaques, promoviendo la adopción de materiales biodegradables y compostables como parte de modelos de producción más sostenibles (Caravaca, 2005; Savall, 2021). Al mismo tiempo, las zonas productoras ubicadas en ecosistemas frágiles como la Amazonía y los Andes enfrentan el reto de garantizar la trazabilidad y aplicar prácticas agrícolas responsables que protejan su biodiversidad (Savall, 2021; Valarezo, 2010). En este contexto, emergen oportunidades para aprovechar de manera sostenible los ingredientes endémicos, siempre que se asegure un abastecimiento ético y respetuoso con las comunidades y el entorno natural (Subdere, 2013; Valarezo, 2010).

1.3.5. Jurídico

Las regulaciones sanitarias para los alimentos procesados se han vuelto cada vez más estrictas, con especial énfasis en el cumplimiento de normas relacionadas con el etiquetado, la trazabilidad y la seguridad alimentaria, en coherencia con enfoques de desarrollo territorial responsable (Subdere, 2013). A la par, las disposiciones que rigen el transporte y la distribución de productos inciden directamente en la planificación y el diseño logístico de cualquier proyecto del sector. Finalmente, existen incentivos de carácter fiscal y legal dirigidos a emprendimientos verdes o con impacto social, los cuales requieren considerar de manera integral factores sociales, tecnológicos, políticos, ambientales y jurídicos para garantizar su viabilidad y sostenibilidad (Savall, 2021; Subdere, 2013).

1.3.6. Contexto financiero

El objetivo financiero del emprendimiento es garantizar la sostenibilidad y rentabilidad económica del proyecto mediante una estructura eficiente de costos, un modelo de ingresos escalable, y una asignación de recursos que permita la operación continua, el crecimiento del negocio y la generación de valor para los accionistas, productores locales y consumidores.

1.3.7. Análisis Financiero Interno

Las fortalezas y capacidades del emprendimiento se reflejan en su desempeño económico a través de distintos factores. El acceso directo a ingredientes nativos, logrado mediante alianzas con productores locales, permite mantener costos competitivos. La adopción de un modelo artesanal optimizado reduce la necesidad de una alta inversión inicial en infraestructura y facilita una escala de crecimiento progresiva.

A esto se suma un modelo de negocio diferenciado, capaz de posicionarse en segmentos gourmet con precios premium y márgenes más amplios. La producción bajo demanda contribuye al control del flujo de caja, evitando acumulación de inventarios obsoletos. El uso de empaques sostenibles se convierte en un valor agregado que distingue la propuesta sin generar incrementos significativos en los costos. Finalmente, la participación de un equipo multidisciplinario, integrado por especialistas en ingeniería, economía y logística, asegura la evaluación constante de la eficiencia operativa en cada etapa del proceso.

1.3.8. Análisis Financiero Externo

Los resultados financieros del proyecto pueden verse influenciados por diversos factores del entorno. La variabilidad en los precios de las materias primas agrícolas, determinada por condiciones climáticas, ciclos estacionales o limitaciones en la oferta, representa un elemento de riesgo (Caravaca, 2005; Savall, 2021). En contraste, el acceso a financiamiento a través de fondos de emprendimiento, subsidios agroindustriales o líneas verdes orientadas a la sostenibilidad constituye una oportunidad de crecimiento (Savall, 2021). La dinámica del mercado alimentario, marcada por una creciente demanda de productos gourmet y saludables, favorece el posicionamiento en segmentos de precios elevados (Caravaca, 2005; Savall, 2021). Sin embargo, la competencia de productos importados y procesados, con menor énfasis en ingredientes autóctonos o en la trazabilidad ética, puede limitar la diferenciación. Asimismo, los cambios en las regulaciones tributarias y sanitarias podrían generar ajustes en los costos de cumplimiento y en los procesos de etiquetado. La inflación y las variaciones en el tipo de cambio también inciden, especialmente cuando se utilizan insumos no locales o se proyecta una expansión internacional. Finalmente, los canales de venta digital ofrecen la ventaja de reducir costos operativos, aunque requieren una inversión inicial significativa en estrategias de marketing y posicionamiento en línea (Savall, 2021).

1.3. Justificación

El desarrollo de un plan de negocios para Agroindustria Sabores Andino – ASA S.A. responde a la necesidad de transformar ingredientes nativos de las regiones andina y amazónica en productos gourmet con identidad territorial, sostenibles y competitivos (Caravaca, 2005; Valarezo, 2010). En un contexto de creciente demanda por alimentos saludables y diferenciados, el proyecto busca aprovechar la riqueza agroalimentaria del Ecuador para generar valor económico, social y cultural (Savall, 2021). El plan de negocios se justifica porque:

Permite evaluar la viabilidad técnica, financiera y comercial del emprendimiento antes de su implementación (Damodaran, 2012; Project Management Institute, 2021).

Facilita la articulación con productores locales, garantizando comercio justo y trazabilidad (Subdere, 2013; Savall, 2021).

Responde a tendencias de consumo responsable y sostenibilidad, alineándose con políticas públicas y oportunidades de mercado (Caravaca, 2005; Subdere, 2013).

Ofrece una propuesta diferenciada frente a productos genéricos, integrando innovación agroalimentaria y narrativas culturales (Savall, 2021; Valarezo, 2010).

1.4. Perfil de la organización.

1.4.1. Misión, visión, valores

Misión: Impulsar un emprendimiento agroindustrial que transforme ingredientes nativos de las regiones andina y amazónica en galletas gourmet únicas, elaboradas bajo estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad. Nuestra misión es generar valor

compartido: orgullo cultural para los consumidores, oportunidades justas para los productores locales y crecimiento económico responsable para la empresa.

Visión: Convertirnos en un referente nacional e internacional de innovación agroalimentaria, reconocido por rescatar sabores ancestrales y proyectarlos hacia mercados gourmet y digitales. Aspiramos a consolidar un modelo empresarial sostenible que celebre la identidad territorial del Ecuador y contribuya al desarrollo de comunidades rurales y urbanas.

Valores

- Identidad territorial: Cada producto refleja la riqueza cultural y natural de los Andes y la Amazonía.
- Sostenibilidad: Priorizamos prácticas responsables en producción, empaque y distribución, cuidando el entorno y los recursos.
- Innovación: Integramos creatividad y tecnología para ofrecer productos diferenciados y competitivos.
- Calidad y trazabilidad: Garantizamos procesos artesanales con cumplimiento de normas sanitarias y transparencia en el origen de los insumos.
- Equidad y comercio justo: Promovemos alianzas con productores locales, asegurando beneficios compartidos.
- Compromiso social: Buscamos impactar positivamente en comunidades, fomentando empleo digno y desarrollo inclusivo.

- Pasión por lo propio: Rescatamos sabores ancestrales para transformarlos en experiencias inolvidables.

1.4.2. Ubicación de la sede principal de las operaciones.

La sede central de Agroindustria Sabores Andino – ASA S.A. estará ubicada en la ciudad de Gualaquiza, provincia de Morona Santiago. Esta localidad ha sido seleccionada estratégicamente por su cercanía a las zonas de producción y abastecimiento de materia prima, lo que garantiza un acceso directo a ingredientes nativos de alta calidad. La ubicación permite optimizar la logística de aprovisionamiento, reducir costos de transporte y fortalecer la vinculación con productores locales, asegurando así un modelo de operación eficiente y sostenible.

1.5. Mercados servidos

El emprendimiento atenderá diversos segmentos de mercado, priorizando aquellos que valoran la identidad cultural, la sostenibilidad y la calidad gourmet:

1.5.1. Mercado local y regional:

- Consumidores de Morona Santiago y provincias cercanas, con acceso directo a productos frescos y auténticos.
- Tiendas especializadas y ferias agroalimentarias que promueven el comercio justo y el consumo responsable.

1.5.2. Mercado nacional

- Ciudades principales como Quito, Guayaquil y Cuenca, donde existe una creciente demanda por alimentos artesanales y saludables.

- Supermercados, tiendas gourmet y cafeterías que buscan diferenciar su oferta con productos de origen territorial.

1.5.3. Mercado digital

- Plataformas de e-commerce y marketplaces que permiten llegar a consumidores urbanos interesados en experiencias gastronómicas innovadoras.

- Canales propios de venta en línea y redes sociales, que facilitan la conexión directa con clientes y la construcción de comunidad alrededor de la marca.

1.5.4. Mercado potencial internacional (a mediano plazo)

- Nichos gourmet en países vecinos y mercados especializados que valoran productos con denominación de origen y narrativa cultural (Savall, 2021; Caravaca, 2005).

2. Financiación de Proyectos

2.1. Apartado 1

2.1.1. Capital Social

Tabla 1. Estructura de financiación propia

Socio	Acciones	Numeración de acciones	Valor nominal acción	Capital Suscrito	Capital Desembolsado	% Capital
Eduardo Rojas Blanco	100	1 a 100	100	10,000	10,000	16.67%
Ligia Romero Pardo	100	101 a 200	100	10,000	10,000	16.67%
Miguel Saldaña Carrillo	100	201 a 300	100	10,000	10,000	16.67%
Carol Tapuy Cherr	100	301 a 400	100	10,000	10,000	16.67%

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

Lady Trávez Chiluisa	100	401 a 500	100	10,000	10,000	16.67%
Emilio Vargas Córdova	100	501 a 600	100	10,000	10,000	16.67%
Total	600			60,000	60,000	100%

2.1.2. Reservas y Reparto de Dividendos

Tabla 2. Política de reservas y dividendos

Tipo de Reserva	Descripción	Recomendación Estratégica
Reserva Legal	Obligatoria por ley. En Ecuador, 10% del beneficio neto anual hasta el 50% del capital.	Definir una cuenta contable separada y automática.
Reserva Voluntaria	Decidida por los socios. Puede cubrir expansión, contingencias u otras metas.	Establecer periodicidad anual para definir sus usos.

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

Reserva Estatutaria	Prevista en estatutos sociales. Aplica a objetivos definidos contractualmente.	Redactar cláusula estatutaria clara desde el inicio.
Reserva Especial	Por prima de emisión, fondo de comercio u amortización.	Activarla en casos de fusiones, inversión en intangibles.

2.1.3. Pasos Legales para Constituir la Empresa

Tabla 3. Lista cronológica de los trámites

Paso	Descripción	Lugar/Entidad	Documentos y Observaciones
1. Certificación negativa del nombre	Verifica que el nombre propuesto no esté registrado.	Superintendencia de Compañías	Solicitud en línea o presencial. Se pueden proponer hasta 3 nombres alternativos. Vigencia: 30 días.
2. Redacción de estatutos sociales	Definición del objeto social, órganos de	Elaborado por socios o abogado	Debe cumplir con la Ley de Compañías y ser firmado

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

	gobierno, reparto de utilidades, entre otros.		Electrónicamente en constitución digital.
3. Apertura de cuenta bancaria	Cuenta provisional para depositar el capital social.	Banco elegido por la empresa	Requiere documento del proyecto de constitución y datos de los socios.
4. Emisión de certificados de titularidad	Documento que acredita el depósito de capital en la cuenta bancaria.	Banco emisor	Sirve para respaldar el desembolso del capital ante el notario.
5. Escritura pública de constitución	Formalización de la sociedad ante notario.	Notaría autorizada	Se presenta con estatutos, certificado de nombre, y comprobante bancario.
6. Pago de impuestos	Impuesto de constitución (si aplica) y tasas notariales.	SRI – Servicio de Rentas Internas	Se realiza antes o después de la firma, según el tipo societario.

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

7. Declaración censal y obtención del RUC	Registro fiscal de la nueva empresa.	SRI	Se debe presentar copia de escritura, nombramiento de representante legal, y formulario RUC.
8. Inscripción en el Registro Mercantil	Inscripción oficial que da vida jurídica a la empresa.	Registro Mercantil correspondiente	Obligatorio para operar legalmente; se presenta escritura y RUC.

Notas adicionales para Ecuador:

Si se trata de una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), cada socio debe estar debidamente identificado y firmar personalmente los documentos constitutivos; en cambio, en las sociedades anónimas la estructura de accionistas es más flexible, aunque a partir de cierto tamaño se exige la intervención de auditoría externa; en ambos casos, el proceso completo de constitución puede demorar entre 10 y 30 días hábiles, dependiendo de la complejidad del trámite y de la disponibilidad de los organismos competentes.

2.2. Apartado 2

2.2.1. Financiación a Corto Plazo

Se analizan estrategias de financiación para PyMEs agroindustriales, combinando instrumentos a corto plazo (optimización de liquidez) y largo plazo (inversión en activos fijos), basado en la creación de una empresa agroindustrial gourmet con necesidades de \$60,000 USD.

Tabla 4. Financiación a corto plazo

Activo Financiar	Modalidad Elegida	Justificación	Importe Estimado	Liquidación	Vencimiento	Tipo de Interés	Comisiones	Ejemplo Práctico
Desfase temporal de caja	Factoring	Permite convertir cuentas por cobrar en liquidez inmediata sin	\$20,000	Mensuales	90 días	5% anual	1.5% por operación	Venta de productos gourmet cobros a 60 días. Se adelanta el 90% del valor

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

		asumir deuda.						facturado
Pagarés de clientes	Línea de Descuento	Reduce el riesgo de impago y mejora la liquidez anticipando pagos.	\$15,000	Trimestrales	120 días	6.2% anual	2% apertura	Descuento de pagarés emitidos por distribuidores que compran a crédito.

2.2.2. Financiación a Largo Plazo

2.2.2.A) Activo a Financiar: Maquinaria para procesamiento agroindustrial

(vida útil estimada: 7 años)

2.2.2.B) Tipo de Financiación: Préstamo bancario con método de

amortización francés:

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

Maquinaria: \$40,000

Instalación: \$5,000

Capital de trabajo: \$10,000

Imprevistos: \$5,000

Total, inversión: \$60,000

Aporte propio: \$10,000

Préstamo necesario: \$50,000

Fórmula General (Cuota Anual):

$$C = P \times \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Donde:

C = Cuota anual.

P = Capital prestado.

i = Tasa de interés anual (en tanto por uno, es decir, 0.07 para 7%). n = Número de años de duración del préstamo.

Para el ejemplo:

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

$P = 50,000 \text{ USD. } i = 7\% (0.07).$

$n = 6 \text{ años (de acuerdo con la tabla).}$

Fórmula aplicada:

$$C = 50,000 \times \frac{0.07(1 + 0.07)^6}{(1 + 0.07)^6 - 1}$$

$CuotaAnual = P \times [(1 + i)^n] / [(1 + i)^n - 1] = 50,000 \times [0.07(1.07)^6] / [(1.07)^6 - 1] = 9,073$

Resultado: **Al resolver la ecuación, se obtiene aproximadamente:**

$C \approx \$9,073$ (cuota anual)

Tabla 5. Cronograma de amortización francés (cuota constante)

Año	Cuota Total	Capital	Intereses	Capital Amortizado	Capital Pendiente
0					\$50,000
1	\$9,073	\$7,348	\$1,725	\$7,348	\$42,652
2	\$9,073	\$7,789	\$1,284	\$15,137	\$34,863
3	\$9,073	\$8,275	\$798	\$23,412	\$26,588

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

4	\$9,073	\$8,809	\$264	\$32,221	\$17,779
5	\$9,073	\$9,391	\$0	\$41,612	\$8,388
6	\$9,073	\$8,388	\$0	\$50,000	\$0

El capital pendiente se reduce exponencialmente, priorizando intereses al inicio, (Damóbaran, 2012).

El préstamo a largo plazo permitirá la adquisición de maquinaria agroindustrial, que aumentará la capacidad de producción y eficiencia de la empresa. La amortización será financiada mediante los flujos de caja derivados del aumento en las ventas y reducción de costes operativos.

2.3. Apartado 3

2.3.1. Plan de Inversiones

Esta inversión busca poner en marcha una empresa agroindustrial enfocada en productos gourmet. Se requiere adquirir activos fijos y circulante operativo para garantizar la funcionalidad del negocio y su capacidad de generar flujos de caja superiores al desembolso inicial.

Tabla 6. Plan de inversiones

Concepto	Valor
Maquinaria + Instalación	\$45.000,00
Capital corriente inicial	\$10.000,00

Imprevistos	\$5.000,00
Financiación socios	\$10.000,00
Financiación bancaria	\$50.000,00
Precio unitario de venta	1.6 x año
Costos fijos anuales	27% Total Inversión
Tipo impositivo	42%
Vida útil maquinaria	7 años
Amortización anual	\$6.428,57

Tabla 7. Flujo de caja

Proyección de Flujos de Caja									
5.05%									
Año	Entradas	Salidas	CASH flow neto	Tasa de actualización	Cash Flow actualizado	Cash Flow Acumulado	TIR	PAYBACK	
0		\$60,000.00	\$-60,000.00	100.00%	\$-60,000.00	\$-60,000.00	33.48%	5.144063	5 años
			0		0	0		121	

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

1	\$8,000.00	\$10,200.00	\$-2,200.00	95.19%	\$-2,094.24	\$-62,094.24	1.728757	1 mes
2	\$14,400.00	\$10,200.00	\$4,200.00	90.62%	\$3,805.90	\$-58,288.34	21.86272	21 días
3	\$25,920.00	\$10,200.00	\$15,720.00	86.26%	\$13,560.15	\$-44,728.20		
4	\$46,656.00	\$10,200.00	\$36,456.00	82.11%	\$29,935.38	\$-14,792.82		
5	\$83,980.80	\$10,200.00	\$73,780.80	78.17%	\$57,671.74	\$-42,878.93		Payback
6	\$151,165.44	\$16,628.57	\$134,536.87	74.41%	\$100,107.12	\$142,986.05		VAN

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

2.3.1.A) Plan Operativo

Proveedores clave: Acuerdos con 3 cooperativas agrícolas locales para suministro estable de materia prima

Capacidad instalada: Maquinaria permite producción máxima de 25,000 unidades/año (vs proyección de 20,000 en año pico)

Logística: Alianza con transportista especializado para distribución en 24 -48 horas

Personal: 2 operarios calificados + 1 supervisor de calidad

2.3.1.B) Análisis de Mercado Demanda estimada: Consumo anual en el mercado local: 15,000 unidades (benchmarking con productos similares). Con una participación de mercado proyectada: 5% (Año 1) → 15% (Año 3).

Precio y competencia: Precio unitario (\$1.6) alineado con rango sectorial (\$1.5 - \$1.8). Con competidores directos: al menos de 3 marcas gourmet en la región (ventajas competitivas: calidad premium y distribución eficiente).

Participación de mercado: Proyección conservadora del 5% en año 1, escalando al 15% en año 3.

Canales de distribución: El 60% venta directa a restaurantes, 40% retail especializado. Se prevee una alianza logística para entrega en 24 – 48 horas.

Riesgos identificados: Estacionalidad de materias primas (mitigando con contratos con cooperativas locales).

2.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

Estacionalidad de materias primas (mitigando con contratos con cooperativas locales).

Tabla 8. Valor actual neto

Año	Cash Flow Acumulado	
0	\$-60.000,00	
1	\$-62.094,24	
2	\$-58.288,34	
3	\$-44.728,20	
4	\$-14.792,82	
5	\$42.878,93	
6	\$142.986,05	VAN

Tabla 9. WACC

WACC	
kd	7,00%
t	42,00%
D	\$50.000,00
E	\$10.000,00
V	60000
ke	0,10
WACC	5,05%

Escenario	Variación Ingresos	Variación Costos	VAN	TIR	Payback
Optimista	+10%	-10%	\$92,340	92%	3 a 10m
Base	0%	0%	\$80,309	83.7%	4 a 8m
Pesimista	-10%	+10%	\$68,459	75%	5 a 2m

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

2.3.2.A) Viabilidad Financiera: El VAN positivo indica que el proyecto genera valor económico neto sobre el costo de capital. Por lo tanto, la inversión propuesta supera el umbral mínimo de rentabilidad exigido por los accionistas o financiadores.

2.3.3. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Tabla 10. Tasa Interna de Rentabilidad

Año	CASH flow neto	TIR
0	\$ -	83,70%
1	\$ -8.200,00	
2	\$ -3.400,00	
3	\$ 4.280,00	
4	\$ 16.568,00	
5	\$ 36.228,80	
6	\$ 61.257,51	

2.3.3.A) Rentabilidad del Proyecto: La TIR calculada es superior al costo de capital, lo que indica que el proyecto es financieramente atractivo. Por lo tanto, el retorno esperado compensa adecuadamente el riesgo asumido, generando valor para los inversionistas.

2.3.3.B) Análisis Corporativo: Benchmarking Sectorial (Datos ANFAB - 2023): TIR

promedio agroindustria gourmet: 45-60% Payback típico: 5-7 años

Margen neto sector: 18-22%

Nuestra propuesta supera indicadores sectoriales en:

+23.7pts TIR vs promedio

1-2 años menos en recuperación Margen proyectado: 27%

2.3.4. Plazo de Recuperación (PayBack)

Tabla 11 Plazo de recuperación

PAYBACK	
0,72862506	4 año
8,74350072	8 meses
22,3050217	21 días

2.3.A) Recuperación de la Inversión: El período de recuperación (Payback) del proyecto es de 4 años, lo que indica que la inversión inicial se recupera en un plazo razonable dentro del horizonte financiero esperado. Este resultado es consistente con los objetivos de liquidez y retorno temprano definidos por la organización.

2.3.5. Estrategias Financieras Futuras

2.3.5.A) Optimización del Capital de Trabajo: Implementar un sistema de gestión de tesorería que anticipe desfases de caja; usar factoring y líneas de descuento de forma rotativa para mantener liquidez sin aumentar deuda estructural.

2.3.5.B) Diversificación de Fuentes de Financiamiento: Explorar fondos de inversión agroindustrial, capital semilla o subsidios gubernamentales. También es importante evaluar crowdfunding productivo para expansión o innovación, aprovechando el atractivo gourmet del producto.

2.3.5.C) Reinversión Estratégica de Utilidades: Establecer una política de reservas voluntarias para reinvertir en tecnología, certificaciones y expansión comercial. También crear un fondo de contingencia para mitigar riesgos estacionales o logísticos.

2.3.5.D) Gestión Proactiva del Riesgo Financiero: Aplicar análisis de sensibilidad periódicos sobre precios, costos y demanda; con la finalidad de contratar seguros agroindustriales que cubran interrupciones operativas o pérdidas de materia prima.

2.3.5.E) Escalabilidad Financiera: Diseñar un plan de amortización flexible para futuras adquisiciones de maquinaria o infraestructura; para lo cual se debe preparar estados financieros auditables para facilitar acceso a crédito corporativo o alianzas estratégicas.



2.3.5.F) Monitoreo de Indicadores Clave: Establecer KPIs financieros como margen neto, retorno sobre activos (ROA) y ciclo de conversión de efectivo; se debe comparar periódicamente con benchmarks sectoriales para ajustar decisiones tácticas.

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

3. Gestión de Personas

3.1. Apartado 1

LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR DE FORMA EFICAZ LAS PERSONAS DE UN EQUIPO PARA ALCANZAR EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

Alianza de Equipo – Proyecto Agroindustria Sabores Andino (ASA) S.A.

3.1.1. Propósito de la Alianza:

Consolidar un compromiso colaborativo entre los integrantes del equipo para el desarrollo exitoso del emprendimiento agroindustrial, garantizando una comunicación efectiva, responsabilidad compartida y toma de decisiones alineada con los objetivos del proyecto.

3.1.2. Principios Fundamentales:

Colaboración activa: Cada integrante se compromete a aportar desde su especialidad y experiencia.

Respeto mutuo: Se valoran todas las opiniones y se fomenta un ambiente de escucha activa.

Transparencia: Se comparten avances, dificultades y decisiones de forma abierta.

Responsabilidad compartida: El éxito del proyecto es responsabilidad de todos.

Innovación con propósito: Se promueve la creatividad orientada a soluciones viables y sostenibles.

3.1.3. Roles y Responsabilidades:

Tabla 12. Rol y responsabilidad de cada integrante

Integrante	Rol Principal	Responsabilidad Clave
Eduardo Rojas Blanco	Coordinador Estratégico	Síntesis analítica, modelo financiero, pitch
Ligia Margoth Romero Pardo	Especialista Agroalimentaria	Selección de insumos, trazabilidad, calidad
Miguel Andrés Saldaña Carrillo	Ingeniero de Producción	Diseño del proceso artesanal, eficiencia
Carol Elizabeth Tapuy Cherres	Logística y Movilidad Sostenible	Estrategia de distribución y empaquete ecológico
Lady Selena Travez Chiluisa	Marketing y Narrativa Territorial	Marca, storytelling, canales digitales
Emilio Ernesto Vargas Córdova	Legal y Normativo	Cumplimiento sanitario, incentivos legales

3.1.4. Compromisos de Trabajo:

Los compromisos de trabajo establecidos para el proyecto contemplan una dinámica de coordinación continua y ordenada. En primer lugar, se acordó mantener reuniones semanales orientadas al seguimiento de avances y a la toma oportuna de

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

decisiones, lo que permite corregir desvíos y garantizar que todos los integrantes estén alineados con los objetivos del equipo. Asimismo, se definió el uso de una plataforma colaborativa en la nube, en plataformas como Drive o Notion, para centralizar la documentación generada y facilitar el acceso simultáneo a los materiales de trabajo. De igual manera, cada miembro se compromete a la entrega puntual de las tareas asignadas de acuerdo con el cronograma definido bajo la metodología PBL, respetando los tiempos establecidos y la interdependencia entre actividades. Finalmente, se acordó realizar una evaluación interna quincenal que permita revisar resultados, ajustar estrategias y, de ser necesario, redefinir roles, de modo que el desempeño del grupo se mantenga eficiente y coherente con las metas planteadas.

3.1.5. Resolución de Conflictos:

La resolución de conflictos dentro del equipo se rige por el principio de un diálogo directo y respetuoso entre sus integrantes, procurando que las diferencias se aborden de forma abierta y constructiva, sin descalificaciones personales. Cuando un desacuerdo no puede superarse en conversaciones informales, se recurre a una sesión de mediación en la que participa todo el grupo, de modo que cada miembro pueda exponer su punto de vista y contribuir a la búsqueda de alternativas que resulten aceptables para la mayoría. En este marco, las decisiones consideradas clave para el desarrollo del proyecto se toman preferentemente por consenso; si este no es posible, se recurre a la votación y se define el curso de acción por mayoría simple, asegurando un procedimiento transparente y compartido por todos.

3.1.6. Firma de Compromiso:

Cada integrante declara su compromiso con los valores, roles y responsabilidades aquí establecidos, reconociendo que el éxito del proyecto depende de la sinergia del equipo.

3.1.7. Preguntas consensuadas:

Principios éticos: Transparencia, respeto intercultural y compromiso ético.

Comportamientos deseados: Escucha activa y colaboración multidisciplinaria

Clima ideal: Ambiente de confianza, creatividad y propósito compartido.

Reparto del trabajo: Según especialidad, con entregas semanales.

Confidencialidad: Acuerdo tácito de protección de datos sensibles.

Desacuerdos: Diálogo directo, mediación grupal, decisiones por consenso.

Conflictos: Resolución colaborativa, priorizando el respeto y la evidencia técnica.

Momentos de tensión: Pausas estratégicas, reencuadre del propósito, apoyo emocional.

Toma de decisiones: Por consenso, o mayoría simple si no hay unanimidad.

Motivación: Reconocimiento de logros, retroalimentación positiva, celebración de avances.

Consolidación de informes: Coordinador estratégico (Eduardo), con apoyo rotativo según tema.

Estado emocional deseado: Entusiasmo, compromiso, orgullo colectivo.

3.1.8. Misión:

Somos un equipo multidisciplinario apasionado por rescatar y transformar los sabores originarios de las regiones andina y amazónica del Ecuador. Nos hemos unido para diseñar un emprendimiento agroindustrial que combine innovación alimentaria, sostenibilidad y orgullo cultural. Nuestra misión es desarrollar un modelo de negocio competitivo y responsable, que convierta ingredientes nativos en galletas gourmet de alto valor agregado, integrando procesos artesanales, logística eficiente y narrativas territoriales que conecten al consumidor con el origen del producto. Trabajamos juntos para impulsar un proyecto que no solo sea viable económicamente, sino que también promueva el comercio justo, la identidad local y la movilidad sostenible. Queremos que cada galleta sea una experiencia que celebre lo propio, inspire transformación y genere impacto positivo en nuestras comunidades.

3.1.9. ¿Cuál es la razón de ser de nuestro equipo?:

La razón de ser de nuestro equipo radica en la convergencia de saberes multidisciplinarios para impulsar un emprendimiento agroindustrial con identidad territorial. Nos une el compromiso de transformar ingredientes nativos en productos de alto valor agregado, promoviendo la sostenibilidad, el comercio justo y el orgullo cultural. Somos un equipo que cree en la innovación con propósito, en la colaboración como motor de cambio, y en el poder de las narrativas locales para generar impacto global.

3.1.10. ¿Cuál es nuestra misión como equipo?:

Nuestra misión como equipo es diseñar, validar y consolidar un modelo de negocio agroalimentario que combine excelencia artesanal, trazabilidad productiva y diferenciación cultural. A través de una gestión colaborativa, buscamos integrar conocimientos técnicos, legales, logísticos, financieros y comunicacionales para crear una propuesta sólida, escalable y transformadora. Nos proponemos trabajar con rigor, empatía y visión estratégica, guiados por valores compartidos y metas comunes.

3.1.11. ¿Cuál es la finalidad/propósito del proyecto en el que vamos a trabajar juntos?:

El propósito de nuestro proyecto, ASA S.A., es desarrollar una línea de galletas gourmet elaboradas con ingredientes nativos que expresen la riqueza andino-amazónica y, al mismo tiempo, generen valor en toda la cadena productiva, desde el origen de la materia prima hasta el consumidor final.

Más que lanzar un producto al mercado, se busca consolidar una marca con identidad propia, capaz de inspirar, conectar con el territorio y posicionarse como un referente de desarrollo sostenible vinculado a comunidades locales.

En este sentido, la iniciativa se concibe como una plataforma para revalorizar saberes ancestrales y la biodiversidad de la región, impulsar prácticas de economía circular y fortalecer la trazabilidad agroalimentaria, de modo que el origen y el impacto de cada insumo puedan ser claramente identificados.

De forma complementaria, el proyecto aspira a posicionar una narrativa territorial sólida en mercados nacionales e internacionales, articulando el valor cultural, social y ambiental asociado a estos productos nativos con las exigencias de consumidores cada vez más conscientes y responsables.

3.1.12. Visión:

Nos proyectamos como un equipo que avanza con propósito hacia la consolidación de un emprendimiento agroindustrial que transforme ingredientes nativos en productos gourmet con identidad, sostenibilidad y competitividad. Nuestra ruta está trazada por el compromiso con el territorio, la excelencia operativa y la innovación con sentido. A corto plazo, queremos validar un modelo de negocio artesanal, eficiente y diferenciado, capaz de generar valor desde el origen.

A mediano plazo, aspiramos a posicionarnos en el mercado nacional como referente de innovación agroalimentaria con narrativa cultural. A largo plazo, buscamos escalar nuestra propuesta hacia mercados internacionales, fortaleciendo redes de valor con productores locales y promoviendo el orgullo ecuatoriano.

Sí, estamos avanzando en la misma dirección: cada integrante aporta desde su especialidad con disciplina, creatividad y visión compartida. Nos une el propósito de construir algo auténtico, sostenible y replicable. Nuestra recompensa será múltiple: el aprendizaje colectivo, el impacto positivo en nuestras comunidades, la validación de un modelo empresarial con propósito, y la satisfacción de haber creado un producto que no solo se consume, sino que se celebra.

3.1.13. ¿Qué deseamos lograr con nuestro proyecto a corto, medio y largo plazo?:

3.1.13.A) Corto plazo (Validación Operativa):

En el corto plazo, el proyecto se orienta a diseñar y testear un modelo artesanal eficiente para la producción de galletas gourmet con ingredientes nativos, que permita comprobar la viabilidad técnica del proceso y ajustar las formulaciones según la respuesta sensorial y productiva obtenida. Paralelamente, se busca consolidar el equipo multidisciplinario, definiendo roles y estableciendo procesos colaborativos claros que faciliten la coordinación entre las áreas de producción, marketing, logística y vinculación con productores locales. Como parte de esta etapa, se realizarán pruebas piloto de producto, empaque y narrativa de marca, con el fin de validar no solo la calidad del alimento, sino también la forma en que la propuesta de valor territorial y sostenible es percibida por los consumidores objetivos.

3.1.13.B) Mediano Plazo (Posicionamiento Nacional):

A mediano plazo, la meta es lanzar ASA S.A. al mercado ecuatoriano con una propuesta diferenciada basada en identidad territorial, trazabilidad y sostenibilidad, de manera que la marca sea reconocida por su conexión con los territorios andino-amazónicos y por la transparencia en el origen de sus insumos. Para sustentar este posicionamiento, se plantea establecer alianzas con productores locales, distribuidores éticos y canales digitales que compartan principios de comercio responsable y permitan ampliar el alcance de los productos a diversos segmentos de consumidores. Asimismo, se proyecta obtener certificaciones sanitarias, ecológicas y de comercio justo, que

respalden el cumplimiento de estándares de calidad, cuidado ambiental y condiciones dignas para los actores de la cadena productiva.

3.1.13.C) Largo Plazo (Escalamiento e Impacto):

En el largo plazo, el proyecto aspira a expandir la marca hacia mercados internacionales, posicionando a ASA S.A. como un referente en innovación agroalimentaria con propósito, capaz de competir en nichos de alimentos gourmet y productos con fuerte contenido territorial. Esta expansión deberá acompañarse de un impacto positivo en comunidades andino-amazónicas, mediante la generación de empleo digno, la revalorización cultural de sus saberes y prácticas productivas, y la implementación de estrategias de economía circular que reduzcan residuos y optimicen el uso de recursos. Finalmente, se proyecta evolucionar desde una línea de galletas hacia una plataforma más amplia de productos con narrativa territorial, incorporando nuevos ingredientes y formatos que mantengan la esencia del proyecto y consoliden una marca alineada con los principios de sostenibilidad e innovación social.

3.1.14. ¿Cómo lograremos alcanzar las metas que definen nuestro proyecto?:

El logro de las metas planteadas para el proyecto se sustentará en una gestión colaborativa que integre las fortalezas de cada especialidad mediante la asignación de roles claros, el uso de una comunicación asertiva y la práctica de un liderazgo compartido que favorezca la toma de decisiones colectiva y el compromiso del equipo. Bajo este enfoque, se adoptará un estilo de líder-coach, orientado a acompañar el desarrollo de los integrantes a través de la escucha activa, la retroalimentación constructiva y el

empoderamiento progresivo, de modo que cada persona asuma un papel protagónico en la consecución de los objetivos comunes.

Asimismo, se priorizará la innovación con propósito, incorporando metodologías ágiles, pensamiento estratégico y ciclos de mejora continua para enfrentar los desafíos técnicos y logísticos propios del sector alimentario, reduciendo tiempos de respuesta y favoreciendo el aprendizaje constante del equipo.

De forma complementaria, se trabajará en una narrativa territorial sólida que permita construir una marca capaz de conectar emocionalmente con el cliente a través de historias auténticas y recursos visuales coherentes con la identidad andino-amazónica del proyecto.

Finalmente, todo este despliegue se articulará con una sostenibilidad operativa que incluya el diseño de procesos eficientes, ecológicos y escalables, procurando que la operación respete el entorno y contribuya al bienestar de las comunidades vinculadas a la cadena productiva (Cámpora, 2019; Fundación Extremadura Empresarial, 2018; Project Management Institute, 2021).

3.1.15. ¿Cómo queréis que el proyecto sea percibido (cliente, sector...)?

En relación con los clientes finales, se espera que el proyecto sea percibido como una marca auténtica, inspiradora y deliciosa, capaz de ofrecer productos gourmet con un fuerte arraigo territorial, acompañados de trazabilidad y un claro compromiso social que genere confianza y cercanía emocional. Desde la perspectiva del sector agroalimentario, se aspira a que ASA S.A. sea reconocida como un modelo innovador que demuestra la

posibilidad de articular excelencia artesanal, sostenibilidad y capacidad de escalamiento, respondiendo a las nuevas exigencias de calidad y responsabilidad ambiental del mercado.

Por parte de los aliados estratégicos, el objetivo es proyectar la imagen de un equipo serio, multidisciplinario y comprometido, con la solvencia técnica y humana necesaria para generar impacto real y construir alianzas de largo plazo basadas en la confianza, la corresponsabilidad y la búsqueda conjunta de valor. De este modo, el proyecto pretende consolidarse como una propuesta que integra relato gastronómico, identidad territorial y prácticas de innovación sostenible, configurando una marca con visión de futuro dentro del ecosistema agroalimentario.

3.1.16. Valores del Equipo ASA S.A.:

Tabla 13. Diez valores que nos representan como equipo

Valores de Equipo	Aplicación al Proyecto ASA S.A.
1. Identidad territorial	Incorporamos insumos andino-amazónicos y narrativas culturales en cada decisión y producto.
2. Innovación con propósito	Desarrollamos galletas gourmet con empaques sostenibles y propuestas creativas que generen impacto social.
3. Sostenibilidad	Priorizamos procesos responsables: trazabilidad de insumos, empaques reciclables y logística ecológica.

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

4. Colaboración multidisciplinaria	Cada integrante aporta desde su especialidad (producción, logística, marketing, legal, etc.), enriqueciendo la propuesta.
5. Compromiso ético	Trabajamos con transparencia y acuerdos de comercio justo con productores locales
6. Excelencia artesanal	Cuidamos cada detalle del producto, asegurando autenticidad, calidad y valor agregado.
7. Autogestión	Organizamos tareas mediante herramientas ágiles (Kanban, PBL), con responsabilidad individual y colectiva.
8. Adaptabilidad	Ajustamos planes de producción, marketing o distribución según cambios en el mercado o en la regulación.
9. Respeto intercultural	Integramos saberes y tradiciones locales en la marca, el pitch y la estrategia de posicionamiento.
10. Pasión por el impacto	Celebramos logros compartidos y buscamos generar orgullo y beneficios para las comunidades.

3.1.17. Práctica de valores en el día a día:

La práctica cotidiana de los valores del proyecto se materializa, en primer lugar, a través de reuniones colaborativas en las que cada integrante aporta desde su perfil profesional, favoreciendo el aprendizaje compartido y la construcción conjunta de soluciones. La toma de decisiones se sustenta en evidencia y se alinea con criterios técnicos y éticos, de modo que las acciones del equipo mantengan coherencia con los

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

objetivos del proyecto y con los principios de responsabilidad social y ambiental que lo orientan.

En el ámbito productivo, se prioriza el diseño de prototipos sostenibles que consideren todo el ciclo de vida del producto, desde el origen del insumo hasta el empaque final, así como el contacto directo con productores locales para garantizar la trazabilidad y la adopción de prácticas de comercio justo. De manera complementaria, se recurre al uso de herramientas ágiles para organizar tareas, evaluar avances y corregir desviaciones en tiempo oportuno, mientras que la revisión por pares ayuda a asegurar la calidad y la coherencia de cada entregable generado por el equipo.

La dimensión cultural y relacional también es central: se integran narrativas culturales en la marca, el pitch y la estrategia comercial, se realiza una evaluación continua de escenarios financieros, logísticos y operativos, y se fomenta una comunicación abierta y respetuosa que promueva el aprendizaje mutuo. Finalmente, la celebración de logros compartidos y el reconocimiento del esfuerzo colectivo se asumen como prácticas clave para fortalecer el sentido de pertenencia, la motivación y la consolidación de un clima de trabajo positivo y orientado a resultados.

3.1.18. Alineación de nuestros valores personales con los del equipo:

Cada integrante del equipo comparte un compromiso genuino con la sostenibilidad, la identidad cultural y la excelencia profesional. Nuestros valores personales —como el respeto, la responsabilidad, la creatividad y el sentido de

propósito— se reflejan en la forma en que trabajamos juntos, tomamos decisiones y enfrentamos los retos del proyecto. Esta alineación fortalece la cohesión del grupo y potencia el impacto del emprendimiento.

3.1.19. Competencias del gestor de proyectos como líder-coach:

El gestor de proyectos contemporáneo no solo administra recursos, cronogramas y entregables; también lidera personas, inspira compromiso y facilita el desarrollo del talento. En el contexto del proyecto Agroindustria Sabores Andino - ASA S.A., el rol del gestor como líder-coach se vuelve esencial para consolidar un equipo multidisciplinario, fomentar la innovación con propósito y garantizar la alineación estratégica (Beltrán Sánchez, Ortiz & Vega Vargas, 2020; Cámpora, 2019; Fundación Extremadura Empresarial, 2018; Project Management Institute, 2021).

3.1.20. Competencias Clave del Líder-Coach en Gestión de Proyectos:

Tabla 14. Descripción y aplicación por competencia

Competencia	Descripción	Aplicación en ASA S.A.
Escucha activa y empática	Capacidad de comprender las necesidades, emociones y perspectivas del equipo.	Facilita la integración intercultural y el respeto por saberes ancestrales.
Comunicación asertiva	Transmite ideas con claridad, fomenta el diálogo constructivo y evita ambigüedades.	Mejora la toma de decisiones colaborativas y la resolución de conflictos.

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

Mentoría y desarrollo del talento	Promueve el crecimiento profesional de los integrantes, potenciando sus fortalezas.	Impulsa la autogestión y la especialización técnica dentro del equipo.
Gestión emocional	Maneja el estrés, la incertidumbre y los desafíos con inteligencia emocional.	Refuerza la resiliencia ante cambios del mercado o ajustes del modelo de negocio.
Facilitación del aprendizaje colectivo	Estimula la reflexión, el intercambio de conocimientos y la mejora continua.	Enriquece el proceso PBL y fortalece la cohesión del grupo.
Visión estratégica compartida	Articula el propósito del proyecto con los valores del equipo y los objetivos del negocio.	Alinea esfuerzos hacia la sostenibilidad, la identidad territorial y la competitividad.
Empoderamiento y delegación	Confía en las capacidades del equipo, asigna responsabilidades con autonomía.	Promueve la eficiencia operativa y la innovación desde cada especialidad

3.1.20.A) Enfoque Integrador - Liderazgo + Coaching:

El líder-coach no impone, sino que inspira. Su enfoque combina la dirección estratégica con el acompañamiento personalizado, generando un entorno donde cada integrante se siente valorado, retado y comprometido. En ASA S.A., esta figura es clave para:

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

- Consolidar una cultura de colaboración multidisciplinaria.
- Traducir la visión del proyecto en acciones concretas y motivadoras.
- Transformar desafíos técnicos y logísticos en oportunidades de aprendizaje.

3.1.21. Conclusión:

El gestor de proyectos como líder-coach es el catalizador del éxito colectivo. Su rol va más allá de la planificación: se convierte en guía, mentor y facilitador de propósito. En ASA S.A., esta competencia es el puente entre la excelencia operativa y el impacto transformador que buscamos generar (Beltrán Sánchez et al., 2020; Project Management Institute, 2021).

3.2. Apartado 2

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UN PROYECTO

Gestión Estratégica de Recursos Humanos - ASA S.A.

3.2.1. Etapa 1: Recopilación y análisis de datos

3.2.1.A) Análisis de Puestos – Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH):

Objetivo:

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

Definir roles clave, responsabilidades, competencias requeridas y criterios de evaluación para cada puesto dentro del proyecto ASA S.A (Project Management Institute, 2021; Beltrán Sánchez et al., 2020).

Pasos recomendados:

- Entrevistas con cada integrante del equipo
- Revisión de entregables anteriores (alianza, misión, valores)
- Observación de tareas reales en el proyecto piloto
- Análisis de brechas de competencias matriz de habilidades por puesto

Estructura del análisis de puestos:

Tabla 15. Indicadores de desempeño de las competencias clave

Puesto	Rol Estratégico	Competencias Clave	Indicadores de Desempeño
Coordinador Estratégico	Síntesis y liderazgo	Pensamiento analítico, comunicación, visión compartida	Calidad de entregables, alineación del equipo
Especialista Agroalimentaria	Selección de insumos	Conocimiento técnico, trazabilidad, sostenibilidad	Calidad del producto, cumplimiento normativo
Ingeniero de Producción	Diseño artesanal	Eficiencia operativa, mejora continua	Rendimiento del proceso, reducción de desperdicios
Logística y Movilidad	Distribución sostenible	Planificación, innovación ecológica	Costos logísticos, huella ambiental

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

Marketing Territorial	Marca y narrativa	Storytelling, posicionamiento digital	Alcance de marca, engagement
Legal y Normativo	Cumplimiento	Marco legal, incentivos, propiedad intelectual	Certificaciones, cumplimiento regulatorio

De cada uno de los puestos se han detectado las brechas de competencia que podrían existir, con el fin de prevenir y erradicar dichas falencias:

Coordinador Estratégico:

Para el coordinador estratégico, se identifica que cuenta con una experiencia aún limitada en gestión de proyectos agroindustriales, lo que plantea el reto de fortalecer sus capacidades para conducir iniciativas en este tipo de entorno productivo.

Además, se reconoce la necesidad de potenciar sus habilidades en liderazgo distribuido y en el uso de enfoques de coaching, de manera que pueda facilitar el trabajo del equipo, acompañar procesos de toma de decisiones y promover la autonomía responsable de los integrantes. Con este objetivo, se considera pertinente una formación específica en gestión ágil aplicada a emprendimientos sostenibles, con una duración estimada de 16 horas, que le permita integrar metodologías ágiles, criterios de sostenibilidad y herramientas prácticas para la conducción efectiva del proyecto.

Especialista Agroalimentaria:

En el caso de la especialista agroalimentaria, se identifica una brecha en el dominio de la normativa sanitaria específica aplicable a productos gourmet, lo que exige actualizar y

profundizar su conocimiento sobre los requisitos de inocuidad, etiquetado y control de calidad que rigen este tipo de alimentos procesados.

Asimismo, se observa la necesidad de una mayor especialización en comercio justo y en certificaciones ecológicas, de modo que pueda acompañar al proyecto en la implementación de estándares que garanticen prácticas éticas, sostenibles y con valor agregado para los mercados objetivo. Para cubrir estas necesidades formativas, se propone una capacitación en trazabilidad agroalimentaria y cumplimiento normativo, con una duración estimada de 20 horas, orientada a fortalecer sus competencias en gestión de cadenas de suministro seguras, transparentes y alineadas con las regulaciones vigentes.

Ingeniero de Producción:

El ingeniero de producción todavía tiene poca experiencia en la optimización de procesos artesanales, lo que limita su capacidad para ajustar tiempos, flujos de trabajo y uso de recursos en contextos de manufactura a pequeña escala. Esta situación también se refleja en un manejo incipiente del control de calidad en pequeñas plantas, donde resulta clave definir estándares claros, puntos de inspección y criterios de aceptación del producto para garantizar consistencia e inocuidad en cada lote elaborado.

Para cerrar estas brechas, se propone que participe en una formación en Lean Manufacturing aplicado a procesos artesanales, con una duración aproximada de 18 horas, orientada a incorporar principios de mejora continua, reducción de desperdicios y diseño de procesos más eficientes sin perder el carácter artesanal de la producción.

Logística y Movilidad:

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

En el ámbito de logística y movilidad, el equipo todavía no cuenta con experiencia sólida en logística ecológica y esquemas de movilidad sostenible, lo que dificulta diseñar cadenas de suministro con baja huella ambiental y transporte eficiente de insumos y productos terminados. A esto se suma que el manejo de alternativas de empaque reciclable y biodegradable es aún incipiente, pese a que estos materiales son clave para reducir residuos y alinear la propuesta de valor con las expectativas de sostenibilidad del mercado.

Para cubrir estas brechas se plantea una capacitación en logística verde y optimización de rutas sostenibles, con una duración estimada de 16 horas, orientada a incorporar criterios de planificación de rutas de menor impacto, gestión responsable de embalajes y adopción de soluciones de movilidad que reduzcan emisiones sin comprometer la eficiencia operativa.

Marketing Territorial:

En el frente de marketing territorial todavía existe una brecha importante en la construcción de narrativas territoriales auténticas, capaces de traducir el origen andino-amazónico de los productos en historias coherentes y memorables para el público. También hace falta reforzar las habilidades en marketing digital y comercio electrónico, especialmente en lo relacionado con la gestión de redes sociales, contenidos gastronómicos y venta online de productos gourmet.

Para responder a estas necesidades se plantea una formación en storytelling territorial y marketing digital aplicado a productos gourmet, con una duración aproximada de 20 horas, enfocada en desarrollar relatos de marca con identidad propia y en diseñar estrategias digitales que conecten dicha narrativa con los distintos canales y audiencias objetivo.

Legal y Normativo:

En el componente legal y normativo del proyecto aún hay poca experiencia específica en la normativa agroindustrial ecuatoriana, lo que puede dificultar la correcta interpretación de requisitos, permisos y obligaciones aplicables a este tipo de emprendimientos. También hace falta profundizar en los distintos incentivos legales disponibles para iniciativas verdes, como certificaciones ambientales, beneficios tributarios o reconocimientos vinculados a economía circular y producción más limpia.

Por ello se propone una formación en marco regulatorio agroindustrial y propiedad intelectual, con una duración aproximada de 18 horas, que permita comprender tanto las regulaciones del sector como los mecanismos para proteger marcas, diseños y otros activos intangibles asociados al proyecto.

En este sentido, se puede sintetizar el siguiente proceso de capacitación y seguimiento de actividades necesarias para obtener una nula “brecha” en lo que respecta a las competencias específicas para cada puesto, y así optimizar los roles:

Tabla 16. Modalidad de trabajo para anular brecha de competencias

Brecha Transversal	Puestos Afectados	Horas de Formación Requeridas	Modalidad	Timeline
Comercio justo y sostenibilidad	Especialista Agroalimentaria-	horas	Taller presencial en territorio +	Septiembre 2025

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

	Marketing Territorial		material de referencia	
Narrativa territorial e identidad andino- amazónica	Coordinador Estratégico - Marketing Territorial	2 horas	Talleres colaborativos + inmersión en comunidades productoras	Septiembre- Octubre 2025
Herramientas digitales para gestión (SIRH, Kanban, PBL)	Todos los 6 colaboradores	6 horas	Microcursos virtuales asíncronos	Octubre 2025
Inteligencia emocional y liderazgo inclusivo	Coordinador Estratégico Ingeniero de Producción	0 horas	Talleres vivenciales + coaching personalizado	Octubre- Noviembre 2025

3.2.1.B) Previsión de la Demanda de Recursos Humanos:

Objetivo:

Anticipar las necesidades de talento para cada fase del proyecto, considerando el mercado laboral y el crecimiento proyectado.

Componentes clave:

- **Estimación de necesidades:**

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

En el corto plazo se trabajará principalmente con el equipo actual, complementado con apoyo técnico externo para actividades específicas como el diseño de marca, el desarrollo del empaque y la ejecución de un piloto de producción, lo que permite validar el modelo sin sobredimensionar la estructura de personal. A medida que el proyecto avance hacia el mediano plazo, será necesario incorporar operarios, personal de ventas y soporte logístico, con el fin de sostener la producción regular, atender la demanda del mercado y gestionar de forma más profesional la distribución de los productos.

En una etapa de largo plazo se prevé una expansión comercial más ambiciosa, que incluya la apertura de nuevos canales y la búsqueda de alianzas internacionales, acompañada de la conformación de un equipo de innovación orientado a desarrollar productos, formatos y estrategias que mantengan vigente y competitiva la propuesta de ASA S.A.

- **Conocimiento del mercado laboral:**

Dentro del conocimiento del mercado laboral, una de las tareas centrales consiste en mapear los perfiles disponibles en la región andino-amazónica, identificando capacidades técnicas, niveles de formación y tipos de experiencia vinculados a la cadena agroalimentaria. Ese mapeo permite, a su vez, detectar brechas de formación en temas clave para el proyecto, como la trazabilidad agroalimentaria o el comercio justo, ámbitos donde todavía existe desconocimiento o acceso limitado a capacitación especializada.

Para reducir esas brechas, el proyecto contempla la construcción de alianzas con instituciones educativas que faciliten esquemas de formación dual, combinando componentes

teóricos con prácticas en entornos reales de trabajo, de manera que los futuros profesionales desarrollen competencias alineadas con las necesidades del territorio y del sector productivo.

Herramientas sugeridas:

En cuanto a las herramientas sugeridas para gestionar el talento, se propone trabajar con una matriz de planificación de recursos humanos por fase del proyecto, lo que facilita visualizar qué perfiles se requieren en cada etapa y anticipar necesidades de incorporación o refuerzo de personal. A esto se suma el diseño de un dashboard de disponibilidad de talento local, donde se consoliden datos sobre perfiles, competencias y niveles de experiencia de la región, permitiendo tomar decisiones de contratación con mejor información. Finalmente, se plantea el uso sistemático de indicadores de rotación, capacitación y retención, de manera que sea posible monitorear la estabilidad del equipo, el impacto de los procesos formativos y la capacidad del proyecto para mantener a su talento clave en el tiempo.

La adecuada planificación de la incorporación de nuevos perfiles es fundamental para asegurar que ASA S.A. disponga del talento necesario en cada momento estratégico del proyecto. Un cronograma claro permite anticipar las necesidades de personal conforme avanzan las fases operativas y comerciales, facilitando la toma de decisiones, el alineamiento de tareas y la eficiencia en el proceso de selección y onboarding. De este modo, el proyecto cuenta con una ruta estructurada para sumar colaboradores clave a medida que evolucionan los objetivos y actividades, garantizando la continuidad, el crecimiento y el cumplimiento de los hitos establecidos.

Cronograma de incorporación de nuevos perfiles por fase del proyecto:

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

El siguiente cronograma ilustra el ingreso progresivo de talento conforme avanza ASA S.A. desde la validación operativa, al posicionamiento nacional, y el escalamiento internacional.

Tabla 17. Cronograma de incorporación de nuevos perfiles

Mes/Año	Rol/Perfil	Número de Vacantes	Actividad Clave Asociada
Septiembre 2025	Operarios de producción artesanal	2	Inicio de producción piloto
Septiembre 2025	Técnico en empaque sostenible	1	Desarrollo de prototipo de empaque
Septiembre 2025	Asistente de control de calidad	1	Validación de insumos y procesos
Noviembre 2025	Promotores de ventas (territorial)	2	Lanzamiento de marca y ventas piloto
Noviembre 2025	Especialista en marketing digital	1	Campaña digital y presencia online
Noviembre 2025	Coordinador logístico	1	Optimización de rutas, distribución

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

Enero 2026	Gestor de alianzas internacionales	1	Certificaciones y ferias sectoriales
Enero 2026	Responsable de innovación alimentaria	1	Desarrollo de nuevos productos
Enero 2026	Analista de impacto social	1	Evaluación de sostenibilidad y territorio

De manera simplificada, se podría resumir de la siguiente manera:

Tabla 18. Duración por fase para perfiles incorporados

Fase	Meses	Perfiles Incorporados
Validación operativa	Sep-Oct 2025	Operarios producción, técnico empaque, control calidad
Posicionamiento nacional	Nov 2025 - Ene 2026	Promotores ventas, marketing digital, logístico
Escalamiento internacional	Ene-Mar 2026	Alianzas internacionales, innovación, impacto social

Visualmente, bajo un gráfico tipo Gantt, se visualiza de la siguiente manera:

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

Ilustración 1. Incorporación de nuevos perfiles por fase del proyecto ASA S.A



3.2.1.C) Cuadrar Presupuesto con Objetivos Organizativos:

Objetivo:

Alinear los recursos financieros con las metas estratégicas del proyecto ASA S.A.

Estrategia de ajuste presupuestario:

- **Priorización de inversiones:**

En la priorización de inversiones del proyecto, lo primero es destinar recursos a aquello que permite comprobar que la propuesta funciona y se diferencia. Por eso, en la etapa inicial se considera de alta prioridad la elaboración de prototipos, la gestión de certificaciones necesarias y el trabajo sobre la narrativa de marca, ya que estos elementos ayudan a validar el producto, respaldar su calidad y darle una identidad clara frente al mercado.

En un segundo nivel se sitúan la expansión digital y las alianzas logísticas, que resultan importantes para crecer y llegar a más clientes, pero que pueden desplegarse de manera gradual una vez que lo básico esté asentado. Finalmente, los eventos promocionales y el packaging premium se ubican como inversiones de baja prioridad en la fase inicial, reservándolos para momentos posteriores, cuando la marca cuente con mayor tracción y sea más estratégico reforzar la experiencia del cliente.

Presupuesto por objetivo:

Tabla 19. Presupuesto estimado e indicador de impacto de los objetivos

Objetivo	Actividad Clave	Presupuesto Estimado	Indicador de Impacto
Validación operativa	Producción piloto, empaque	\$6.000	Producto funcional, feedback positivo
Posicionamiento nacional	Campaña digital, alianzas	\$8.000	Ventas iniciales, reconocimiento de marca
Escalamiento internacional	Certificaciones, ferias	\$11.000	Exportaciones, acuerdos comerciales

El presupuesto estimado se ha visto caracterizado y desglosado de acuerdo con cada objetivo, y actividades/operativos/plataformas posibles, siendo:

- *Validación operativa (\$6.000):*

En la etapa de validación operativa se contempla una inversión total de 6.000 dólares. Dentro de este monto se incluye el coste de insumos nativos y demás materias primas necesarias para la primera serie de producción piloto, estimado en 2.400 dólares.

A esto se suma el gasto en empaque sostenible y en el desarrollo de prototipos, calculado en 1.200 dólares. También se considera la mano de obra de operarios y técnicos por un periodo de dos meses, con un valor aproximado de 2.000 dólares, además de 400 dólares destinados a espacios, alquiler y gastos menores asociados a esta fase inicial.

- *Posicionamiento nacional (\$8.000):*

Para el posicionamiento nacional se proyecta una inversión de 8.000 dólares. Una parte importante de este presupuesto, 3.000 dólares, se orienta al lanzamiento de una campaña digital en redes sociales, página web y marketplaces. Asimismo, se destinan 1.200 dólares al desarrollo de materiales de marketing y contenidos vinculados con la narrativa territorial de la marca. Se prevé además una inversión de 2.500 dólares para establecer alianzas con distribuidores y promotores locales, y 1.300 dólares para la realización de un diagnóstico, análisis y auditoría inicial sobre el nivel de reconocimiento de la marca.

- *Escalamiento internacional (\$11.000):*

En la fase de escalamiento internacional se estima una inversión total de 11.000 dólares. Dentro de este rubro, 3.500 dólares corresponden al coste de certificaciones agroalimentarias, incluyendo aspectos sanitarios, ecológicos, de comercio justo y, cuando aplique, denominación de origen. Por otro lado, se contemplan 5.000 dólares para la participación en ferias nacionales e internacionales, considerando inscripción, viaje y montaje. Finalmente, se reservan 2.500

dólares para la producción de un lote piloto destinado a exportación, junto con el empaque especial y los trámites legales necesarios para su salida al mercado.

La asignación de recursos y presupuesto para cada objetivo estratégico asegura que las actividades clave del proyecto estén respaldadas por una planificación financiera realista y gradual. De este modo, la validación operativa se sostiene con el capital necesario para fortalecer la producción piloto y el desarrollo de prototipos, mientras que el posicionamiento nacional dispone de fondos para impulsar las alianzas comerciales y la estrategia digital que construirán el reconocimiento de marca. Finalmente, el escalamiento internacional contempla las inversiones requeridas para certificaciones, ferias sectoriales y preparación de lotes exportables, apoyando de forma integral la expansión a mercados externos y el logro de acuerdos comerciales. Cada partida está estructurada para alinearse con los indicadores de impacto definidos, facilitando el seguimiento, la toma de decisiones y el cumplimiento progresivo de los hitos del proyecto.

Para asegurar la trazabilidad y evaluación financiera en ASA S.A., se presentan ejemplos específicos de cálculo de costes en áreas clave de gestión de personas:

Coste de formación por colaborador: En la etapa de validación operativa se ha previsto que cada colaborador reciba un plan de formación que combine contenidos técnicos con aspectos de sostenibilidad, de modo que el equipo pueda manejar correctamente los procesos y, al mismo tiempo, entender el enfoque responsable del proyecto. Para estimar este costo se toma como referencia un total de 16 horas de formación por persona, con un valor unitario de 10 dólares por hora, considerando tanto el taller como los materiales necesarios. Si se trabaja con cuatro colaboradores, el cálculo resulta de multiplicar las 16 horas por los 10 dólares de coste por hora

y por las 4 personas participantes, lo que da como resultado un coste total de formación de 640 dólares para esta fase.

Coste por contratación: El coste por contratación considera todos los gastos asociados al proceso de búsqueda y selección de personal, desde la publicación de la vacante hasta la aplicación de pruebas técnicas. En este caso se incluye la inversión en publicación y difusión de la oferta, los honorarios de un consultor externo en caso de ser necesario, y los materiales utilizados en pruebas y entrevistas.

A modo de ejemplo, si se realiza un proceso de selección para cuatro colaboradores operativos, se puede estimar un gasto de 100 dólares en publicación y difusión, 200 dólares en honorarios del consultor externo y 60 dólares en pruebas y entrevistas. Esto supone un coste total de 360 dólares por proceso de selección operativo. Al dividir este monto entre las cuatro personas seleccionadas, se obtiene un coste unitario de 90 dólares por colaborador.

Retorno de inversión en capacitación (ROI):

- Fórmula utilizada:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto atribuible a la formación} - \text{Costo de formación}}{\text{Costo de formación}} \times 100$$

- Ejemplo con cifras reales:
 - Beneficio neto: mejora productiva equivalente a \$2,000 en ventas adicionales por formación técnica de operarios.
 - Coste de formación total: \$640 (según ejemplo 1).

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

- $ROI = \frac{2000-640}{640} \times 100 = 212.5\%$
- **Interpretación:** Por cada dólar invertido en capacitación, el proyecto recupera \$2.12 de mejora de desempeño.

Coste de personal mensual en etapa piloto:

En la etapa piloto se estima un coste mensual de personal de 7.000 dólares. De este monto, 3.000 dólares corresponden a la mano de obra directa del equipo base multidisciplinario, de acuerdo con lo establecido en la memoria financiera. A ello se suman 1.500 dólares destinados al personal operativo encargado de la producción y el empaque, y 1.200 dólares para las actividades de marketing y ventas. También se contemplan 800 dólares para acciones de formación y capacitación del equipo y 500 dólares en incentivos vinculados a la innovación y al impacto generado por el proyecto.

Escenario de coste por reducción de personal (apoyo-transición):

En un escenario de reducción de personal, el proyecto contempla no solo la desvinculación, sino también ciertas acciones de apoyo y transición para los colaboradores afectados. Dentro de estos costos se incluye un monto de 300 dólares por persona destinado a indemnización y acompañamiento, así como 40 dólares por colaborador para la elaboración de certificaciones de experiencia y referencias formales.

Además, se considera la participación en un taller de recolocación laboral valorado en 60 dólares por participante. Si este esquema se aplica a dos colaboradores, el coste total estimado asciende a 800 dólares, sumando los conceptos de indemnización, certificación y apoyo para la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Los valores aquí ejemplificados usan la metodología de desglose del presupuesto operativo en proyectos, y se vinculan a los indicadores de impacto y metas de desempeño definidos previamente.

Inventario de la Fuerza Laboral – Proyecto ASA S.A:

Tabla 20 Descripción de características de la fuerza laboral por integrante

Nombre	Formación Académica	Habilidades Clave	Responsabilidades en ASA S.A.	Situación Laboral Actual / Puesto
Eduardo Ernesto Rojas Blanco	Gestión de Proyectos / Finanzas	Síntesis analítica, liderazgo estratégico, comunicación ejecutiva	Coordinador Estratégico: modelo financiero, pitch, alineación	Activo / Coordinador Estratégico
Ligia Margoth Romero Pardo	Agroalimentación / Ingeniería Agrónoma	Selección de insumos, trazabilidad, sostenibilidad	Especialista Agroalimentaria: calidad, insumos, normativa	Activa / Especialista Agroalimentaria
Miguel Andrés Saldaña Carrillo	Ingeniería Industrial / Producción	Diseño artesanal, eficiencia operativa, mejora continua	Ingeniero de Producción: procesos, reducción de desperdicios	Activo / Ingeniero de Producción

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

Karol Elizabeth Tapuy Cherres	Logística / Movilidad Sostenible	Planificación, distribución ecológica, empaque sostenible	Logística: estrategia de distribución y empaque ecológico	Activa / Responsable de Logística
Gady Selena Travez Chiluisa	Marketing / Comunicación	Storytelling, narrativa territorial, posicionamiento digital	Marketing Territorial: marca, canales digitales, narrativa	Activa / Responsable de Marketing
Emilio Ernesto Vargas Córdova	Derecho / Legislación Agroindustrial	Cumplimiento legal, incentivos normativos, propiedad intelectual	Legal y Normativo: certificaciones, marco regulatorio	Activo / Responsable Legal

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

3.2.2. Etapa 2: Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos

3.2.2.A) Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos:

Propósito general:

Fortalecer el capital humano como motor de transformación territorial, asegurando cohesión, compromiso y excelencia operativa.

Objetivos específicos:

- Alinear talento con la misión, visión y valores de ASA S.A.
- Promover una cultura organizacional participativa, ética y orientada al impacto.
- Garantizar la atracción, desarrollo y retención de perfiles estratégicos.
- Fomentar la formación continua y el aprendizaje colaborativo.
- Establecer indicadores de desempeño vinculados a los objetivos organizativos.

Se incluye el objetivo de “Fomentar la autonomía y el liderazgo distribuido” para empoderar a los equipos.

3.2.2.B) Políticas de Recursos Humanos (Coherentes con los Objetivos Globales):

Tabla 21 Justificación estratégica de las políticas propuestas

Área	Política	Justificación Estratégica
Selección	Contratación basada en competencias, valores y compromiso territorial	Asegura coherencia cultural y operativa desde el inicio
Desarrollo	Planes de formación continua y mentoría interna	Potencia capacidades locales y reduce dependencia externa

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

Evaluación	Indicadores de desempeño vinculados a impacto social, ambiental y económico	Refuerza la misión de transformación territorial
Compensación	Remuneración justa + incentivos por innovación y colaboración	Promueve retención y cultura de mejora
Participación	Espacios de co-decisión y retroalimentación periódica	Fortalece la alianza interna y la adaptabilidad
Diversidad e inclusión	Promoción activa de equidad de género, interculturalidad y saberes locales	Refuerza la identidad y legitimidad del proyecto

Se añade una política de “Flexibilidad laboral y conciliación” para adaptarse a realidades locales y mejorar la calidad de vida.

3.2.2.C) Detección de Posibles Desajustes:

Metodología sugerida:

La metodología propuesta para evaluar y ajustar el funcionamiento interno del proyecto parte de la aplicación de encuestas internas de percepción, orientadas a recoger cómo se sienten las personas en términos de alineación con los objetivos, nivel de motivación y claridad de sus roles dentro del equipo. A esto se suma una revisión cruzada entre los objetivos organizativos definidos y las prácticas que realmente se llevan a cabo en el día a día, con el fin de detectar incoherencias, vacíos o aspectos que requieran ajuste.

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

Además, se plantea realizar un análisis de indicadores como rotación, ausentismo y desempeño por área, lo que permite identificar patrones de comportamiento y posibles focos de riesgo o mejora. Finalmente, se propone desarrollar talleres de retroalimentación con cada equipo funcional, espacios donde se puedan compartir resultados, escuchar percepciones y construir acuerdos concretos para mejorar la coordinación, el ambiente de trabajo y el logro de metas (Kotter & Cohen, 2002).

Indicadores de alerta:

Dentro del seguimiento al clima y funcionamiento interno del proyecto se consideran varios indicadores de alerta. Una baja participación en los espacios de decisión puede ser una señal de falta de alineación o de escaso compromiso con la dirección que está tomando el proyecto. Cuando el desempeño es claramente desigual entre áreas, esto puede reflejar desajustes en las competencias disponibles, en el estilo de liderazgo o en la forma en que se distribuyen las cargas de trabajo.

Si aparecen dificultades para atraer talento clave, es probable que existan brechas en la propuesta de valor laboral que se ofrece al mercado, ya sea en condiciones, desarrollo profesional o cultura organizativa. Del mismo modo, la confusión recurrente sobre roles o prioridades evidencia la necesidad de reforzar la comunicación interna y aclarar expectativas. Frente a este tipo de señales, se propone realizar sesiones de mentoring inverso en las que el equipo operativo pueda dar retroalimentación directa a la dirección, generando espacios donde la toma de decisiones también incorpore la mirada de quienes están en la operación diaria.

3.2.2. D) Recomendaciones Finales:

Como cierre, se sugiere presentar este conjunto de políticas ante la alta gerencia en formato de Marco Estratégico de Recursos Humanos, dejando claro cómo cada lineamiento se vincula con los objetivos generales de ASA S.A. y con la manera en que la organización quiere gestionar su talento a futuro. También resulta conveniente conformar un Comité de Talento y Cultura encargado de dar seguimiento a la implementación, proponer ajustes cuando sean necesarios y acompañar la evolución de estas políticas en el tiempo.

Finalmente, se recomienda integrar estos lineamientos en el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH), de modo que el monitoreo, el registro de indicadores y la toma de decisiones relacionadas con el personal puedan apoyarse en información actualizada y fácilmente accesible dentro de la propia plataforma de gestión.

Provisión de la Demanda de Recursos Humanos – ASA S.A.:

Corto Plazo (Validación operativa):

Objetivo: Consolidar el equipo base y ejecutar el piloto de producción.

Tabla 22. Descripción de los requisitos de los puestos a corto plazo

I	Nº Personas	Experiencia Requerida	Observaciones Clave
Operarios de producción artesanal	2	Experiencia en procesos manuales, manipulación de alimentos	Preferible experiencia en panadería o repostería local

Técnico en empaque sostenible	1	Conocimiento en materiales reciclables y diseño funcional	Apoyo al diseño de prototipo de empaque ecológico
Asistente de control de calidad	1	Formación técnica agroalimentaria, trazabilidad	Validación de insumos y procesos

Mediano Plazo (Posicionamiento Nacional):

Objetivo: Escalar operaciones y lanzar la marca al mercado ecuatoriano.

Tabla 23. Descripción de los requisitos de los puestos a mediano plazo

Puesto Requerido	Nº Personas	Experiencia Requerida	Observaciones Clave
Personal de ventas y atención	2	Experiencia en ventas B2C, canales digitales	Enfoque en storytelling y narrativa territorial
Coordinador logístico	1	Planificación de rutas, distribución sostenible	Optimización de costos y huella ambiental
Especialista en marketing digital	1	SEO, redes sociales, campañas de posicionamiento	Refuerzo de marca y engagement
Técnico de producción	2	Mejora continua, eficiencia operativa	Escalamiento de procesos artesanales

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

Largo Plazo (Escalamiento internacional):

Objetivo: Expandir la marca y consolidar alianzas globales.

Tabla 24 Descripción de los requisitos de los puestos a largo plazo

Puesto Requerido	Nº Personas	Experiencia Requerida	Observaciones Clave
Gestor de alianzas internacionales	1	Comercio exterior, certificaciones, negociación	Apertura de mercados y acuerdos comerciales
Responsable de innovación	1	I+D alimentaria, nuevos productos	Diversificación de línea gourmet
Coordinador de formación local	1	Pedagogía, saberes ancestrales, formación dual	Vinculación con comunidades productoras
Analista de impacto social	1	Evaluación de proyectos, indicadores de sostenibilidad	Medición de impacto territorial y cultural

Recomendaciones estratégicas:

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

Como línea estratégica, se propone impulsar un esquema de formación dual mediante alianzas con instituciones educativas, de manera que se pueda capacitar talento local en temas clave para el proyecto, como trazabilidad, comercio justo y producción sostenible, combinando aprendizaje teórico con práctica en contexto real.

Al mismo tiempo, resulta importante trabajar la marca empleadora de ASA S.A., comunicando con claridad sus valores y su propósito para atraer perfiles que se identifiquen con la identidad territorial y con una visión de innovación con impacto.

Finalmente, se sugiere consolidar el uso de un Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) que permita registrar, organizar y analizar la información del talento, facilitando tanto la gestión cotidiana como las decisiones estratégicas relacionadas con desarrollo, retención y planificación de personal.

3.2.3. Etapa 3: Diseño e implantación de planes y programas de actuación

3.2.3.A) Marco General de Implantación:

Objetivo:

Implementar programas de actuación que aseguren la disponibilidad, desarrollo y movilidad del talento humano, alineados con los objetivos organizativos de ASA S.A., y preparados para escenarios de crecimiento o ajuste.

3.2.3.B) Programa de Reclutamiento Estratégico:

Propósito:

Atraer perfiles alineados con la identidad territorial, sostenibilidad e innovación de ASA S.A.

Acciones clave:

Para fortalecer la atracción de talento, una primera acción consiste en definir con claridad los perfiles que se requieren en cada fase del proyecto, diferenciando las necesidades del periodo piloto, de la etapa de expansión y del proceso de internacionalización. Sobre esa base, resulta clave construir una propuesta de valor laboral o marca empleadora que exprese qué ofrece ASA S.A. a sus colaboradores y por qué es atractivo trabajar en una organización con identidad territorial e innovación con propósito.

En paralelo, se plantea activar distintos canales de reclutamiento a nivel local, regional e internacional, aprovechando tanto redes de contacto como plataformas especializadas según el tipo de perfil buscado.

Finalmente, se recomienda establecer criterios de selección que combinen competencias técnicas, afinidad con los valores del proyecto y capacidad de adaptarse a entornos cambiantes, de manera que las incorporaciones refuercen tanto el desempeño como la coherencia cultural del equipo (Project Management Institute, 2021; Beltrán Sánchez et al., 2020).

Indicadores de éxito:

Para evaluar si la estrategia de atracción de talento está funcionando, uno de los primeros indicadores a considerar es el tiempo promedio de contratación, es decir, cuánto se tarda desde que se abre la vacante hasta que la persona se incorpora al equipo. También resulta clave

observar el nivel de alineación cultural de los nuevos ingresos, revisando en qué medida comparten los valores del proyecto y se adaptan a la forma de trabajo que propone ASA S.A.

Otro aspecto relevante es la diversidad geográfica y disciplinaria del equipo, ya que contar con personas de distintos territorios y formaciones amplía miradas y enriquece las soluciones que se proponen. Para complementar estos indicadores, se plantea incluir pruebas prácticas situacionales dentro del proceso de selección, con el objetivo de evaluar habilidades blandas y la capacidad de adaptación al contexto real del proyecto, más allá de lo que se puede ver en el currículum.

3.2.3.C) Programa de Formación y Capacitación:

Propósito:

Desarrollar capacidades técnicas, estratégicas y colaborativas en el equipo.

Acciones clave:

En el eje de desarrollo de capacidades, un primer paso consiste en realizar un diagnóstico de brechas de competencias, identificando qué sabe y qué le falta a cada perfil en relación con las exigencias del proyecto. A partir de ese análisis se pueden diseñar itinerarios formativos diferenciados por rol y por fase (piloto, expansión, internacionalización), de manera que cada persona reciba la formación adecuada en el momento oportuno.

Este trabajo se refuerza mediante alianzas con instituciones educativas y con expertos locales, aprovechando tanto la oferta académica existente como los conocimientos del territorio. Finalmente, se plantea implementar sistemas de mentorías internas y espacios de aprendizaje

entre pares, para que la experiencia acumulada dentro del propio equipo se convierta también en una fuente de formación (Fundación Extremadura Empresarial, 2018; Goleman, 1995).

Modalidades sugeridas:

En cuanto a las modalidades, se propone combinar distintos formatos para hacer la formación más accesible y efectiva. Por un lado, los talleres presenciales en territorio permiten trabajar de manera directa con el equipo y con actores locales, vinculando la teoría con la realidad del contexto. Por otro, los microcursos virtuales asincrónicos ofrecen flexibilidad de horario y facilitan el repaso de contenidos clave cuando cada persona lo necesita.

A esto se suman los laboratorios de innovación colaborativa, espacios prácticos donde equipos multidisciplinares experimentan, prototipan y ponen a prueba soluciones concretas para el proyecto.

Indicadores de éxito:

Para saber si la estrategia formativa está dando resultados, se puede medir, en primer lugar, el porcentaje de cumplimiento de los itinerarios formativos previstos para cada rol. También es importante observar la mejora en el desempeño posterior a la capacitación, comparando cómo cambia la calidad del trabajo o la autonomía de los participantes (Fundación Extremadura Empresarial, 2018).

Otro indicador relevante es el nivel de satisfacción y la percepción de aplicabilidad que manifiestan quienes reciben la formación, es decir, si sienten que lo aprendido les sirve realmente en su día a día. Como proyección, se sugiere crear un Plan de Formación Dual con comunidades locales, de modo que los saberes ancestrales y los conocimientos técnicos se integren en un

mismo proceso de aprendizaje, fortaleciendo tanto la identidad del proyecto como su base de capacidades.

3.2.3.D) Programa de Promoción y Movilidad Interna:

Propósito:

Reconocer y potenciar el talento interno, asegurando continuidad y motivación.

Acciones clave:

En el ámbito de crecimiento y desarrollo profesional, una de las acciones centrales es definir rutas de crecimiento claras para cada rol, de modo que las personas sepan qué pasos pueden seguir dentro del proyecto y qué requisitos se esperan en cada nivel. A esto se suma la creación de un sistema de evaluación transparente y participativo, donde los criterios sean conocidos por todos y exista espacio para el diálogo sobre resultados y expectativas (Kotter & Cohen, 2002; Goleman, 1995).

También se propone habilitar procesos de movilidad horizontal, que permitan movimientos interdisciplinarios entre áreas, y movilidad vertical, enfocada en la asunción gradual de responsabilidades de liderazgo. Las promociones deberían estar vinculadas no solo a los resultados alcanzados, sino también a la vivencia de los valores del proyecto y a la contribución que cada persona hace al equipo.

Indicadores de éxito:

Para medir el éxito de estas acciones, se puede seguir el porcentaje de promociones internas en comparación con las contrataciones externas, como una señal de qué tanto el proyecto está aprovechando y desarrollando su propio talento. Otro indicador relevante es el nivel

de retención de las personas consideradas estratégicas, observando si se quedan y crecen dentro de ASA S.A.

En paralelo, conviene recoger la percepción de equidad y meritocracia entre los miembros del equipo, ya que la sensación de justicia en las oportunidades de crecimiento impacta directamente en el compromiso. Como complemento, se plantea incorporar un Programa de Sucesión para roles críticos, asegurando que existan personas preparadas para asumir esas posiciones y garantizar la continuidad del proyecto ante posibles cambios.

3.2.3.E) Escenarios de Reducción de Personal:

Propósito:

Gestionar ajustes de forma ética, transparente y estratégica.

Acciones clave:

Para gestionar ajustes y salidas de manera responsable, primero es necesario definir criterios objetivos que orienten cualquier decisión, considerando elementos como las necesidades del proyecto, el desempeño demostrado y el nivel de polivalencia de cada persona. Antes de llegar a una desvinculación, se plantea activar procesos de reubicación interna, explorando si el colaborador puede aportar en otra área o rol dentro de la misma organización.

En los casos en que la salida sea inevitable, se recomienda ofrecer acompañamiento a través de formación, orientación laboral y certificación formal de la experiencia, de modo que la transición sea lo menos traumática posible. Todo el proceso debe comunicarse con claridad y respeto, cuidando el trato humano y protegiendo la cultura organizacional que ASA S.A. desea consolidar.

Indicadores de éxito:

Entre los indicadores para evaluar este eje se puede considerar el porcentaje de reubicaciones internas efectivas frente al total de casos de ajuste de personal, lo que muestra la capacidad del proyecto para retener talento en nuevas funciones. También resulta útil medir el nivel de comprensión y aceptación del proceso por parte de los colaboradores, recogiendo sus percepciones sobre la justicia y la transparencia con que se manejan los cambios.

Otro aspecto para observar es el impacto en el clima organizacional después de los ajustes, identificando si se mantiene la confianza y el compromiso. Como complemento, se propone crear un Fondo de Transición Laboral destinado a apoyar la recolocación o el emprendimiento de quienes dejan la organización, reforzando el enfoque ético y responsable en la gestión del talento.

Para fortalecer la gestión ética y estratégica en situaciones de ajuste de personal, ASA S.A. aplicará los siguientes procedimientos detallados de apoyo y mitigación en cada etapa del proceso de reducción:

1. *Comunicación clara y anticipada:* Antes de iniciar cualquier proceso de reducción, se realizará una comunicación transparente a los colaboradores afectados, explicando las razones, el alcance y los pasos del proceso, preservando la cultura organizacional y el respeto por la persona.

2. *Reubicación interna prioritaria:* Se implementará un sistema de identificación de vacantes internas y oportunidades de rotación de puestos, dando prioridad a la recolocación

antes de la desvinculación definitiva. El equipo de RRHH coordinará entrevistas personalizadas y desarrollo de competencias para facilitar la transición.

3. *Fondo de transición laboral:* ASA S.A. dispondrá de un fondo específico para apoyar la recolocación de colaboradores. Este fondo se utilizará para financiar talleres de orientación laboral, capacitación en empleabilidad, sesiones de coaching y apoyo psicológico profesional.

4. *Certificación de experiencia y referencias:* A cada colaborador afectado se le entregará una certificación formal de experiencia laboral y desempeño, acompañada de una carta de recomendación que facilite su ingreso en nuevos proyectos o empresas.

5. *Talleres de recolocación laboral y emprendimiento:* Se organizarán actividades grupales y personalizadas de orientación sobre búsqueda de empleo, elaboración de CV, preparación para entrevistas y asesoría para emprendimientos propios, apoyando la continuidad profesional.

6. *Seguimiento post-proceso:* Durante los tres meses posteriores al ajuste, RRHH mantendrá el acompañamiento, ofreciendo soporte virtual y presencial, y monitoreando el avance en la recolocación o emprendimiento de los colaboradores desvinculados.

Indicadores de éxito del proceso:

Para evaluar si el proceso de ajustes y salidas se está gestionando de manera adecuada, se plantea como meta alcanzar una tasa de reubicaciones internas efectivas igual o superior al 80%, lo que evidenciaría una fuerte capacidad de recolocar talento dentro del propio proyecto.

También se considera como objetivo un nivel de satisfacción y aceptación del proceso, medido a través de encuestas, igual o superior al 85%, así como una percepción de apoyo y

clima organizacional post–ajuste de al menos 7 sobre 10. En conjunto, estas acciones buscan reducir al mínimo el impacto negativo de los cambios, proteger la integridad del proyecto y generar valor social tanto para las personas que lo integran como para la cultura organizacional de ASA S.A.

Recomendaciones para la Implantación:

Para que estos programas funcionen de manera consistente, se recomienda integrarlos en el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH), de forma que exista un registro ordenado y trazable de cada caso y de las decisiones asociadas. Asimismo, resulta conveniente contar con un Comité de Talento y Cultura encargado de pilotar, evaluar y mejorar continuamente estas iniciativas.

Cada programa debería estar claramente alineado con los valores y los objetivos estratégicos de ASA S.A., evitando que se perciba como un mecanismo aislado o meramente administrativo. Finalmente, es clave comunicar de manera clara y participativa cada etapa del proceso, explicando criterios, pasos y apoyos disponibles, para mantener la confianza y la transparencia dentro del equipo.

Programa de Actuación – ASA S.A.:

Tabla 25. Responsabilidades clave de cada puesto asignado en escenario de reducción de personal

Integrante	Rol / Puesto Asignado	Responsabilidades Clave
------------	--------------------------	-------------------------

Eduardo Ernesto Rojas Blanco	Coordinador Estratégico	Diseñar el modelo financiero del proyecto
		Elaborar el pitch y narrativa institucional
		Asegurar la alineación del equipo con los objetivos estratégicos
		Consolidar entregables y liderar la toma de decisiones clave
Ligia MargothRomero Pardo	Especialista Agroalimentaria	Seleccionar insumos nativos con trazabilidad
		Garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos
		Coordinar con productores locales para asegurar comercio justo
Miguel Andrés Saldaña Carrillo	Ingeniero de Producción	Diseñar procesos artesanales eficientes
		Optimizar la producción para reducir desperdicio
		Supervisar pruebas piloto y escalamiento operativo

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

Carol Elizabeth Tapuy Cherres	Responsable de Logística Sostenible	Planificar la distribución ecológica del producto
		Diseñar empaques sostenibles y funcionales
		Coordinar rutas de entrega y alianzas logísticas
Lady Selena Travez Chiluisa	Responsable de Marketing Territorial	Construir la narrativa de marca basada en identidad cultural
		Gestionar canales digitales y campañas de posicionamiento
		Diseñar estrategias de comunicación emocional con el cliente
Emilio Ernesto Vargas Córdova	Responsable Legal y Normativo	Asegurar el cumplimiento de normativas agroalimentarias
		Gestionar certificaciones sanitarias, ecológicas y de comercio justo
		Proteger la propiedad intelectual y asesorar en incentivos legales

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

Dinámica de Trabajo:

La dinámica de trabajo propuesta se organiza a partir de espacios de coordinación frecuentes y roles flexibles. Cada semana se realizan reuniones para revisar avances, tomar decisiones y resolver obstáculos del proyecto. De manera complementaria, cada quince días se llevan a cabo evaluaciones más amplias que permiten ajustar roles, estrategias y prioridades según cómo evoluciona el trabajo.

Para facilitar la colaboración, toda la documentación se comparte en plataformas digitales como Drive o Notion, lo que asegura que el equipo tenga acceso actualizado a los mismos insumos. Además, se plantea una rotación de liderazgo temático según el tipo de entregable (por ejemplo, pitch, prototipo o narrativa), de forma que diferentes integrantes asuman la coordinación en aquello donde tienen mayor fortaleza y el liderazgo se entienda como una responsabilidad compartida.

Análisis de riesgos en la gestión de personas y planes de respuesta en ASA S.A.:

Para anticipar y gestionar los principales riesgos humanos en el proyecto ASA S.A., se identifican y abordan los siguientes escenarios críticos.

Fuga de talento clave

La fuga de talento clave se refiere a la salida inesperada de colaboradores que poseen competencias críticas para el proyecto, lo cual puede afectar directamente la continuidad operativa y la conservación del conocimiento acumulado. Para reducir este riesgo, se plantea

implementar un programa de sucesión y mentoring entre integrantes clave, de modo que exista relevo preparado y transferencia sistemática de saberes.

Además, resulta importante fortalecer la marca empleadora, el sentido de pertenencia y los incentivos vinculados a la innovación, de manera que las personas perciban oportunidades reales de desarrollo dentro de ASA S.A. Como complemento, se sugiere realizar entrevistas de salida y aplicar encuestas de clima laboral que permitan identificar alertas tempranas y ajustar condiciones antes de que las decisiones de abandonar el proyecto se vuelvan frecuentes.

Resistencia al cambio organizacional

La resistencia al cambio aparece cuando la adopción de nuevos procesos, tecnologías o roles genera incertidumbre, retrasos y desalineación interna. Para afrontarla, se propone realizar talleres participativos de gestión del cambio y reforzar la comunicación interna de forma proactiva, explicando el porqué de las transformaciones y escuchando las inquietudes del equipo. También puede ser útil ofrecer acompañamiento personalizado, a través de procesos de coaching o mentoring, especialmente para aquellos perfiles más impactados por las modificaciones. Una comunicación clara sobre los beneficios esperados y la incorporación de mecanismos que permitan valorar los avances ayudan a transformar la resistencia inicial en compromiso progresivo.

Dificultad para atraer talento especializado

En el contexto andino-amazónico, puede ser complejo encontrar perfiles técnicos o estratégicos muy específicos, lo que se traduce en dificultad para atraer talento especializado. Como respuesta, se plantea establecer alianzas con instituciones educativas locales para

impulsar esquemas de formación dual que desarrollen estas competencias en la propia región. Al mismo tiempo, conviene reforzar la propuesta de valor diferencial del proyecto, resaltando elementos como sostenibilidad, impacto territorial y posibilidades de aprendizaje. La flexibilidad en los procesos de selección y la oferta de opciones de teletrabajo parcial también pueden ampliar el alcance de la búsqueda y hacer más atractivas las vacantes.

Desmotivación y rotación por falta de desarrollo

Cuando las personas no perciben oportunidades de crecimiento, aumenta el riesgo de desmotivación y de rotación, especialmente entre quienes tienen mayor potencial. Para enfrentar esta situación, se recomienda implantar rutas de movilidad interna y planes de formación continua que hagan visible un horizonte de desarrollo.

Los programas de reconocimiento y el acompañamiento individualizado para potenciar competencias clave refuerzan la sensación de avance profesional. Asimismo, la evaluación periódica de expectativas permite alinear las posibilidades reales del proyecto con lo que cada colaborador aspira a construir en su trayectoria.

Riesgo por conflictos interculturales o de valores

La diversidad de orígenes y perspectivas es una fortaleza, pero también puede dar lugar a incompatibilidades o malentendidos si no se gestiona adecuadamente. Para prevenir conflictos interculturales o de valores, se propone habilitar espacios abiertos de diálogo donde las diferencias puedan abordarse con moderación profesional y enfoque constructivo.

Integrar narrativas culturales y prácticas de respeto intercultural en la convivencia diaria y en la comunicación interna contribuye a que la diversidad se viva como un recurso y no como

una fuente de tensión. De este modo, ASA S.A. puede construir un entorno donde las distintas miradas se complementen en lugar de confrontarse.

Monitoreo y control:

Todos los riesgos serán revisados trimestralmente por el equipo de RRHH y reportados al Comité de Talento, con indicadores específicos de clima laboral, rotación y satisfacción que alimenten decisiones preventivas y correctivas.

Este enfoque refuerza la sostenibilidad humana del proyecto y minimiza el impacto de eventos adversos sobre el equipo y los resultados de ASA S.A.

3.2.4. Etapa 4: Control y evaluación de los planes de gestión de los recursos humanos

3.2.4.A) Objetivo del Sistema de Control y Evaluación:

Asegurar que los programas de actuación en RRHH (reclutamiento, formación, promoción, etc.) cumplan sus metas estratégicas, se mantengan alineados con los objetivos organizativos y se ajusten dinámicamente ante desviaciones detectadas.

3.2.4.B) Modelo de Evaluación Periódica:

Frecuencia recomendada:

Trimestral, con revisión anual estratégica

Fases del ciclo:

Tabla 26. Resultados esperados por actividad en gestión de recursos

Fase	Actividad	Resultado Esperado
------	-----------	--------------------

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

Planificación	Definir indicadores y metas por programa	Marco de evaluación claro
Monitoreo	Recoger datos operativos y cualitativos	Información actualizada
Evaluación	Comparar resultados vs. metas	Detección de desviaciones
Corrección	Proponer ajustes y mejoras	Reorientación efectiva
Comunicación	Compartir hallazgos con el equipo	Transparencia y alineación

3.2.4.C) Indicadores Clave por Programa:

Tabla 27. Indicadores Clave por Programa

Programa	Indicadores Cuantitativos	Indicadores Cualitativos
Reclutamiento	Tiempo de contratación, % de retención	Alineación cultural, satisfacción del nuevo ingreso
Formación	% de cumplimiento de itinerarios, mejora en desempeño	Aplicabilidad percibida, motivación

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

Promoción	% de promociones internas, rotación estratégica	Percepción de equidad, liderazgo emergente
Reducción	% de reubicaciones, impacto en clima	Transparencia del proceso, acompañamiento efectivo

Definición Operativa de Indicadores Cuantitativos y Metas por Programa:

Para operacionalizar los indicadores del proyecto ASA S.A., se establecen metas específicas y medibles para cada programa de recursos humanos, alineadas con las fases del proyecto (corto, mediano y largo plazo):

Programa de Reclutamiento:

Tabla 28. Variación de indicadores a corto, mediano y largo plazo en reclutamiento

Indicadores	Corto Plazo (0-4 meses)	Mediano Plazo (5-12 meses)	Largo Plazo (13-24 meses)
Tiempo promedio de contratación	≤ 15 días por puesto	≤ 12 días por puesto	≤ 10 días por puesto
Tasa de retención en primer año	≥ 90%	≥ 95%	≥ 98%

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

Cantidad de candidatos evaluados	8-12 candidatos/puesto	10-15 candidatos/puesto	12-18 candidatos/puesto
Alineación cultural (escala 1-10)	≥ 8/10	≥ 8.5/10	≥ 9/10

Programa de Formación:

Tabla 29. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en formación

Indicadores	Corto Plazo (0-4 meses)	Mediano Plazo (5-12 meses)	Largo Plazo (13-24 meses)
% Cumplimiento de itinerarios formativos	≥ 85%	≥ 95%	≥ 100%
Horas de formación por colaborador/año	40 horas	60 horas	80 horas
Mejora en desempeño post-capacitación (%)	≥ 20%	≥ 35%	≥ 50%
Tasa de aplicabilidad percibida (escala 1-10)	≥ 7.5/10	≥ 8/10	≥ 8.5/10

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

Participación en programas de mentoring	≥ 80%	≥ 90%	≥ 100%
---	-------	-------	--------

Programa de Promoción:

Tabla 30. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en promoción

Indicadores	Corto Plazo (0-4 meses)	Mediano Plazo (5-12 meses)	Largo Plazo (13-24 meses)
Ratio promociones internas vs externas	60:40	70:30	80:20
Tasa de retención de talento estratégico	≥ 95%	≥ 98%	≥ 99%
Tiempo promedio de ascenso	18-24 meses	12-18 meses	12-15 meses
Percepción de equidad (escala 1-10)	≥ 7/10	≥ 8/10	≥ 8.5/10

Programa de Reducción:

Tabla 31. Variación de indicadores a corto, mediano y corto plazo en reducción

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

Indicadores	Meta
Tasa de reubicaciones internas efectivas	≥ 80%
Impacto en clima post-ajuste (escala 1-10)	≥ 7/10
Aceptación del proceso (%)	≥ 85%

Ejemplo de aplicación:

Como ejemplo para un seguimiento trimestral correcto para ASA S.A. tenemos:

Trimestre Q1 (en fase de validación operativa):

- *Objetivo:* Incorporar 4 nuevos colaboradores (2 operarios, 1 técnico empaque, 1 asistente calidad).
- *Meta reclutamiento:* Contratación completa en ≤ 45 días totales (máx. 15 días/puesto).
- *Meta alineación:* Score ≥ 8/10 en evaluación cultural (compromiso con sostenibilidad, identidad territorial).
- *Meta formación:* 32 horas de inducción + trazabilidad de insumos por colaborador.
- *Meta productividad:* 100 unidades/día con ≤ 5% desperdicio.

3.2.4.D) Herramientas de Control:

Para acompañar este seguimiento, se prevé el uso de un dashboard de recursos humanos que permita visualizar en tiempo real los principales indicadores definidos para el proyecto. A ello se suman encuestas internas semestrales enfocadas en clima, motivación y alineación, con el fin de conocer cómo percibe el equipo su experiencia de trabajo.

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

También se contemplan reuniones periódicas de revisión con los líderes de área y el Comité de Talento, donde se analizan resultados y se acuerdan acciones. Como complemento, se realizarán auditorías internas anuales para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas (Project Management Institute, 2021).

3.2.4.E) Detección de Desviaciones:

Tipos de desviaciones:

En el control del proyecto pueden presentarse distintos tipos de desviaciones. Las operativas incluyen el incumplimiento de metas, retrasos en los tiempos previstos o niveles de rotación inesperada del personal.

Las desviaciones de tipo cultural se reflejan en la desalineación con los valores del proyecto o en una baja participación en espacios de decisión y colaboración. Finalmente, las desviaciones estratégicas aparecen cuando las acciones emprendidas no generan el impacto esperado en los objetivos organizativos.

Mecanismos de alerta:

Para detectar estas desviaciones se proponen varios mecanismos. Uno de ellos es el uso de un sistema de “semáforo” de desempeño por programa, que permita identificar rápidamente áreas en verde, amarillo o rojo. Además, se pueden configurar alertas automáticas en el SIRH para señalar indicadores fuera de rango, como ausentismo, rotación o retrasos en formación. La retroalimentación directa del equipo también cumple un papel clave, ya que muchas señales tempranas se detectan en la experiencia cotidiana de quienes ejecutan las actividades.

3.2.4.F) Introducción de Correcciones:

Acciones recomendadas:

Cuando se identifican desviaciones, algunas acciones recomendadas incluyen el rediseño de los itinerarios formativos para adaptarlos mejor a las necesidades reales de cada rol. También puede ser necesario ajustar los criterios de selección o promoción, si se observa que no están alineados con el desempeño esperado. El refuerzo de la comunicación interna ayuda a aclarar prioridades y a reducir malentendidos. En determinados casos, será pertinente revisar políticas y procesos críticos para corregir cuellos de botella o incoherencias.

Principios rectores:

Las correcciones deberían guiarse por algunos principios básicos. Por un lado, la participación del equipo en el rediseño aumenta la calidad de las soluciones y favorece la aceptación de los cambios. Por otro, la transparencia en la toma de decisiones contribuye a sostener la confianza y el sentido de justicia dentro de la organización. En todo momento, las medidas que se adopten han de mantenerse alineadas con la misión, la visión y los valores de ASA S.A., de modo que el ajuste operativo no implique renunciar a la esencia del proyecto.

Niveles de Productividad Deseados:

Tabla 32. Meta deseada por indicador de cada fase del proyecto

Fase del Proyecto	Indicador de Productividad Clave	Meta Deseada
-------------------	-------------------------------------	--------------

Validación operativa	Producción artesanal de galletas gourmet	100 unidades/día en piloto, con
Posicionamiento nacional	Alcance de marca y ventas iniciales	1.000 unidades/mes + engagement digital >15%
Escalamiento internacional	Exportaciones y acuerdos comerciales	3 mercados abiertos + certificaciones obtenidas

Se utilizarán indicadores complementarios como eficiencia operativa, trazabilidad de insumos, y satisfacción del cliente para evaluar el rendimiento integral.

Necesidades de Incorporación de Personal:

La incorporación de talento se planifica por fase, según las competencias requeridas:

Corto Plazo (Piloto)

En el corto plazo, durante la fase piloto, se contempla la incorporación de cuatro perfiles operativos clave: dos operarios de producción artesanal, un técnico especializado en empaque sostenible y un asistente de control de calidad. Con estos roles se busca asegurar tanto la elaboración del producto como el cuidado del empaque y la verificación de los estándares básicos de calidad en esta etapa inicial.

Mediano Plazo (Expansión nacional)

En el mediano plazo, cuando el proyecto entre en fase de expansión nacional, se prevé sumar dos promotores de ventas con enfoque territorial, un especialista en marketing digital y un

coordinador logístico. Estos perfiles permitirán fortalecer la presencia de ASA S.A. en distintos mercados del país, gestionar mejor la distribución y consolidar la estrategia comercial tanto en canales físicos como digitales.

Largo Plazo (Escalamiento internacional)

En el largo plazo, asociado al escalamiento internacional, se proyecta la incorporación de un gestor de alianzas internacionales, un responsable de innovación alimentaria y un analista de impacto social. La idea es contar con capacidades para abrir y mantener relaciones con socios externos, desarrollar nuevos productos o mejoras y medir de manera sistemática los efectos sociales del proyecto. En todas las fases se prioriza la contratación local, complementada con esquemas de formación dual en alianza con instituciones educativas de la región andino-amazónica.

Costos en Materia de Recursos Humanos:

Los costos se estiman en función de la fase, el tipo de puesto y la estrategia de compensación:

Tabla 33. *Justificación para estimación mensual de costos para cada categoría*

Categoría de Gasto	Estimación Mensual (USD)	Justificación Estratégica
Equipo base multidisciplinario	\$3.000	Núcleo estratégico del proyecto
Personal operativo (producción, empaque)	\$1.500	Validación de procesos artesanales

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

Marketing y ventas	\$1.200	Posicionamiento territorial y engagement digital
Formación y capacitación	\$800	Desarrollo de competencias locales
Incentivos por innovación / impacto	\$500	Retención y cultura de mejora continua

Total, estimado mensual: \$7.000 (ajustable por fase y resultados). Se recomienda vincular este presupuesto al sistema de seguimiento ágil (Kanban, PBL) y revisarlo mensualmente.

3.3. Apartado 3

COMPETENCIAS PERSONALES, HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DEL GESTOR DE PROYECTOS - ASA S.A.

3.3.1. Aplicar la metodología creativa Six Thinking Hats:

3.3.1.A) Objetivo:

Llevar a cabo la toma de decisiones durante el desarrollo del proyecto, mediante la técnica de los Seis Sombreros para pensar.

3.3.1.B) Tema a tratar:

“Acciones que deberíamos llevar a cabo para culminar con éxito el proyecto ASA S.A.”.

Tabla 34. Acción establecida por integrante para cada nivel del sombrero

Sombrero	Coordinador	Acciones / Aportes Principales
		Consolidar equipo operativo y validar prototipo

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

Azul (Gestión del pensamiento)	Eduardo Rojas Blanco	Implementar SIRH e indicadores
		Activar formación dual y mentorías internas
		Diseñar estrategias de comunicación emocional y narrativa territorial
		Definir evaluación y corrección trimestral
Blanco (Neutral - datos objetivos)	Ligia Margoth Romero Pardo	Consolidar equipo piloto (2 operarios, 1 técnico en empaque, 1 asistente de calidad)
		Validar prototipo de galletas gourmet con trazabilidad y empaque sostenible
		Implementar SIRH para gestión de talento
		Establecer indicadores de desempeño por rol y fase
Amarillo (Positivo - beneficios)	Miguel Andrés Saldaña Carrillo	Posicionamiento territorial de ASA S.A.
		Cohesión del equipo multidisciplinario
		Impacto social y cultural en comunidades andino-amazónicas
		Atracción de talento alineado con sostenibilidad e innovación
		Riesgo de desalineación entre roles y objetivos

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

Negro (Crítico - riesgos)	Carol Elizabeth Tapuy Cherres	Dificultad para atraer perfiles técnicos en zonas rurales
		Posibles retrasos en certificaciones sanitarias/ecológicas
		Saturación del equipo sin movilidad interna ni sucesión estratégica
Rojo (Emocional - intuición)	Lady Selena Travez Chiluisa	Entusiasmo por impacto cultural
		Preocupación por motivación en fases largas
		Orgullo colectivo por narrativa territorial
Verde (Creativo - ideas nuevas)	Emilio Ernesto Vargas Córdova	Conexión emocional con el propósito
		Laboratorio de innovación con saberes ancestrales
		Microcursos virtuales en trazabilidad y comercio justo
		Mentorías inversas entre operativos y dirección
		Fondo de transición laboral para emprendimientos locales

El ejercicio de los Seis Sombreros permite analizar el proyecto ASA S.A. desde distintas perspectivas, logrando una visión integral y equilibrada. A partir de ello, definimos acciones concretas, identificamos beneficios, evaluamos riesgos, reconocimos emociones del equipo,

generamos ideas creativas y consolidamos un plan de acción claro y medible que orienta los próximos pasos del proyecto.

3.3.2. Diseño de un Plan de Acción:

3.3.2.A) Acción N°1: Validación del prototipo de galletas gourmet:

La primera acción del plan consiste en la validación del prototipo de galletas gourmet, con el fin de poner a prueba el modelo artesanal incorporando criterios de trazabilidad y un empaque sostenible. En esta tarea participan como responsables Miguel Saldaña en el ámbito de producción, Carol Tapuy en logística y Ligia Romero desde la perspectiva agroalimentaria. Para llevarla a cabo se dispone de insumos nativos, operarios, materiales reciclables y un espacio destinado a la fase piloto. Como indicadores se espera alcanzar una producción de 100 unidades diarias con un desperdicio inferior al 5%, además de obtener retroalimentación positiva sobre el producto. El cronograma previsto para esta validación abarca del 10 al 30 de septiembre de 2025.

3.3.2.B) Acción N°2: Implementación del Sistema de Información de RRHH (SIRH):

La segunda acción contempla la puesta en marcha de un Sistema de Información de Recursos Humanos orientado a monitorear el desempeño, la formación y la rotación del equipo. El responsable de esta implementación es Eduardo Rojas, en su rol de coordinador estratégico. Entre los recursos necesarios se incluyen una plataforma digital, una matriz de competencias actualizada y el apoyo del comité de talento.

Los principales indicadores serán contar con un dashboard activo, la aplicación periódica de encuestas internas y la generación de alertas automáticas sobre aspectos críticos de gestión de personal. El periodo definido para esta acción va del 1 al 15 de octubre de 2025.

3.3.2. C) Acción N°3: Activación del Programa de Formación Dual:

La tercera acción se centra en la activación de un programa de formación dual destinado a capacitar talento local en trazabilidad, comercio justo y sostenibilidad. Como responsables se contemplan a Emilio Vargas, desde el área legal, y a un futuro coordinador de formación local. Esta iniciativa se apoya en alianzas con instituciones educativas, en contenidos técnicos específicos y en la integración de saberes ancestrales propios del territorio. Entre los indicadores previstos se incluyen el porcentaje de cumplimiento de los itinerarios formativos, la mejora en el desempeño de las personas participantes y su nivel de satisfacción con el proceso. El cronograma de esta acción se extiende de octubre a diciembre de 2025.

3.3.3. Grado de compromiso del equipo:

(10/10) — Compromiso total con el propósito, valores y metas del proyecto ASA S.A.

3.3.4. Preguntas claves respondidas:

- **¿En qué consiste cada acción?:** Validar prototipo, implementar sistema de RRHH, activar formación dual.
- **¿Cómo se llevará a cabo?:** Con recursos técnicos, humanos y alianzas educativas.
- **¿Quiénes estarán implicados?:** Eduardo, Ligia, Miguel, Carol, Emilio, Lady, es decir, todos los coordinadores.
- **¿Cómo sabremos si avanzamos?:** Indicadores de producción, satisfacción, alineación cultural.
- **¿Cuándo se realizarán?:** Entre septiembre y diciembre de 2025, según cronograma.

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

- **¿Grado de compromiso?:** (10/10) , que se traduce a un compromiso total del equipo ASA S.A.

3.3.5. Cuadro del Plan de Acción:

Tabla 35. Cuadro del plan de acción y sus variables

Acción N.º	Objetivo	Responsable	Recursos	Indicadores	Cronograma
1	Validar prototipo de galletas gourmet con trazabilidad	Miguel Saldaña / Ligia Romero	Insumos nativos, operarios, espacio piloto	100 unidades/día, <5% desperdicio, feedback positivo	0–30 septiembre 2025
2	Implementar Sistema de Información de RRHH (SIRH)	Eduardo Rojas	Plataforma digital, matriz de competencias, comité de talento	Dashboard activo, encuestas internas, alertas automáticas	1–15 octubre 2025

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

	3	Activar formación dual con comunidades locales	Emilio Vargas / Coordinador de formación local	Alianzas educativas, contenidos técnicos, saberes ancestrales	% cumplimiento itinerarios, mejora en desempeño, satisfacción	Octubre– diciembre 2025
--	---	--	--	---	---	-------------------------

Como sociedad anónima consideramos fundamental no solo centrarnos en la ejecución inicial, sino también en asegurar la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Por ello, planteamos mecanismos de seguimiento y control que nos permitan evaluar periódicamente el impacto alcanzado y realizar los ajustes necesarios. Entre estos mecanismos destacamos:

- *Indicadores económicos:* crecimiento anual en ventas, diversificación de mercados y estabilidad financiera del proyecto.
- *Indicadores sociales:* número de comunidades andino-amazónicas beneficiadas, fortalecimiento del equipo de trabajo y retención del talento local.
- *Indicadores ambientales:* porcentaje de empaques reciclables, reducción de la huella de carbono y avances en certificaciones ecológicas.

Estos indicadores serán monitoreados a través de un tablero de control digital, con evaluaciones trimestrales y auditorías semestrales. Además, hemos decidido la creación de un Comité de Seguimiento Estratégico, encargado de dar seguimiento a los



resultados, documentar las lecciones aprendidas y proponer acciones correctivas de manera oportuna.

Nos aseguramos de que ASA S.A. no solo cumpla con sus objetivos inmediatos, sino que también consolide un impacto económico, social y ambiental sostenible en el tiempo, convirtiéndose en un modelo de referencia en la región andino-amazónico.

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

4. Creación de Empresas

4.1. Definición del cliente idóneo

4.1.1. Definición del cliente del proyecto ASA S.A.

El cliente ideal de ASA S.A. es un consumidor consciente, urbano, de nivel socioeconómico medio-alto, que valora la autenticidad cultural, la sostenibilidad y la calidad gourmet en sus decisiones de compra. Busca productos con trazabilidad, narrativa territorial y compromiso social.

4.1.2. Características demográficas

- Edad: 30 a 55 años
- Sexo: Ambos
- Estado civil: Solteros o parejas sin hijos
- Nivel educativo: Universitario o superior
- Ocupación: Profesionales, emprendedores, ejecutivos
- Ingresos: Medio-alto a alto
- Ubicación: Ciudades principales del Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca) con proyección internacional

4.1.3. Características psicológicas

- Cliente analítico y amable
- Valora la información clara, la calidad comprobada y la relación con la marca
- Leal a marcas que reflejan sus valores

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

- Busca experiencias más que productos

4.1.4. Características psicográficas

- **Estilo de vida:** Saludable, culturalmente activo, comprometido con el medio ambiente
- **Intereses:** Gastronomía, turismo consciente, productos locales
- **Opiniones:** Apoya el comercio justo, la economía circular y la innovación con propósito
- **Actitudes:** Dispuesto a pagar más por productos con impacto positivo

4.1.5. Enfoque estratégico transversal

- **Sostenibilidad:** prácticas agrícolas regenerativas, empaques biodegradables, reducción de huella de carbono.
- **Innovación:** desarrollo de nuevos productos con ingredientes nativos y técnicas modernas.
- **Identidad territorial:** cada producto cuenta una historia del territorio, conectando al consumidor con su origen.

4.2. Modelo Canvas de ASA S.A.

Tabla 36. Modelo Canvas de ASA S.A.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Cooperativas agrícolas, universidades, instituciones públicas, transportistas sostenibles, aliados comerciales y culturales.	Producción artesanal, control de calidad, diseño de marca, marketing territorial, gestión de alianzas, innovación de productos.	Productos agroindustriales auténticos, sostenibles y con trazabilidad. Galletas artesanales con ingredientes nativos, empaques ecológicos y narrativa cultural.	Storytelling territorial, atención personalizada, fidelización digital, experiencias sensoriales (catas, talleres).	Restaurantes gourmet, tiendas especializadas, consumidores conscientes, exportadores de productos con identidad territorial.
	Key Resources	Equipos multidisciplinario, maquinaria agroindustrial, insumos nativos,	Channels	
			Venta directa B2B (horeca), tiendas físicas especializadas,	

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

	marca con identidad, red de productores locales.		- commerce, f erias gastronómicas, alianzas con plataformas digitales.	
Cost Structure			Revenue Streams	
Producción, empaque, logística, certificaciones, marketing, desarrollo de producto, formación de proveedores.			Venta de productos, suscripciones gourmet, alianzas comerciales, licencias de marca, experiencias turísticas asociadas.	

Tabla 37. Descripción estratégica por bloque

Bloque	Descripción estratégica
1. Segmentos de clientes	Restaurantes gourmet, tiendas especializadas, consumidores conscientes, exportadores de productos con identidad territorial.
2. Propuesta de valor	Productos agroindustriales auténticos, sostenibles y con trazabilidad. Galletas artesanales con ingredientes nativos, empaques ecológicos y narrativa cultural.

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

3. Canales	Venta directa B2B (horeca), tiendas físicas especializadas, e-commerce, ferias gastronómicas, alianzas con plataformas digitales.
4. Relaciones con clientes	Storytelling territorial, atención personalizada, fidelización digital, experiencias sensoriales (catas, talleres).
5. Fuentes de ingresos	Venta de productos, suscripciones gourmet, alianzas comerciales, licencias de marca, experiencias turísticas asociadas.
6. Recursos clave	Equipo multidisciplinario, maquinaria agroindustrial, insumos nativos, marca con identidad, red de productores locales.
7. Actividades clave	Producción artesanal, control de calidad, diseño de marca, marketing territorial, gestión de alianzas, innovación de productos.

4.2.1. Segmentos de Clientes

- Identifica los grupos de personas u organizaciones a los que ASA S.A. crea valor.
- Restaurantes gourmet y hoteles boutique: buscan productos diferenciados con trazabilidad y narrativa cultural.
- Tiendas especializadas y concept stores: interesadas en productos sostenibles, artesanales y con valor simbólico.

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

- Consumidores conscientes urbanos: nivel socioeconómico medio-alto, valoran autenticidad, impacto social y calidad.
- Exportadores de productos con identidad territorial: buscan alianzas para llevar productos únicos al mercado internacional.
- Instituciones educativas y culturales: interesadas en proyectos de desarrollo territorial y formación agroindustrial.

4.2.2. Propuesta de Valor

- Describe el conjunto de beneficios que ASA S.A. ofrece a sus clientes.
- Productos agroindustriales con identidad territorial: galletas artesanales con ingredientes nativos, empaques ecológicos y trazabilidad.
- Narrativa cultural y emocional: cada producto cuenta una historia del territorio, conectando al consumidor con su origen.
- Compromiso con la sostenibilidad: prácticas agrícolas regenerativas, reducción de huella de carbono, comercio justo.
- Calidad gourmet y diferenciación: procesos artesanales, innovación en sabores, certificaciones de origen.
- Impacto social: fortalecimiento de comunidades rurales, inclusión de saberes ancestrales, generación de empleo digno.

4.2.3. Canales

Cómo ASA S.A. comunica y entrega su propuesta de valor.

- Venta directa B2B: a restaurantes, hoteles y tiendas especializadas.

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

- E-commerce propio y marketplaces sostenibles: con enfoque en trazabilidad y experiencia de compra.
- Ferias gastronómicas y culturales: posicionamiento de marca y contacto directo con clientes.
- Alianzas con plataformas digitales: para distribución y visibilidad internacional.
- Experiencias presenciales: catas, talleres, visitas a territorio.

4.2.4. Relaciones con Clientes

Tipo de vínculo que ASA S.A. establece con cada segmento.

- Atención personalizada: asesoría directa para clientes institucionales.
- Fidelización digital: newsletters, programas de recompensas, comunidad de consumidores conscientes.
- Storytelling territorial: contenido audiovisual, narrativas en empaques, redes sociales.
- Educación y sensibilización: talleres, charlas, materiales educativos sobre sostenibilidad y cultura local.

4.2.5. Fuentes de Ingresos

- Cómo ASA S.A. genera ingresos a partir de su propuesta de valor.
- Venta de productos agroindustriales: galletas, snacks, ingredientes nativos procesados.
- Suscripciones gourmet: cajas mensuales con productos exclusivos y contenido cultural.
- Licencias de marca y co-branding: con aliados que comparten valores.

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

- Servicios de formación y consultoría: en agroindustria sostenible y desarrollo territorial.
- Experiencias turísticas y culturales: visitas guiadas, talleres vivenciales.

4.2.6. Recursos Clave

Activos estratégicos necesarios para operar.

- **Equipo multidisciplinario:** expertos en agroindustria, marketing, legal, sostenibilidad y cultura.
- **Maquinaria agroindustrial:** adaptada a procesos artesanales y escalables.
- **Red de productores locales:** cooperativas, agricultores, artesanos.
- **Marca con identidad territorial:** diseño, narrativa, posicionamiento.
- **Infraestructura logística:** transporte, almacenamiento, distribución.

4.2.7. Actividades Clave

Procesos esenciales para entregar la propuesta de valor.

- Producción artesanal y control de calidad: estandarización sin perder autenticidad.
- Diseño de productos y empaques: con enfoque ecológico y narrativo.
- Marketing territorial y digital: posicionamiento en nichos conscientes.
- Gestión de alianzas estratégicas: con instituciones, distribuidores y comunidades.
- Innovación constante: desarrollo de nuevos productos y modelos de negocio.

4.2.8. Alianzas Clave

Socios externos que potencian el modelo.

- Cooperativas agrícolas y comunidades rurales: abastecimiento ético y trazable.
- **Universidades e institutos técnicos:** investigación, formación, validación técnica.
- Instituciones públicas y ONGs: apoyo en desarrollo territorial y sostenibilidad.
- Transportistas sostenibles y distribuidores especializados: logística con bajo impacto ambiental.
- **Aliados comerciales y culturales:** co-creación de productos y experiencias.

4.2.9. Estructura de Costos

Principales gastos para operar el modelo.

- Producción y transformación agroindustrial: insumos, mano de obra, energía.
- **Diseño y empaque ecológico:** materiales, impresión, innovación.
- **Logística y distribución:** transporte, almacenamiento, gestión de pedidos.
- **Marketing y comunicación:** campañas, contenido, presencia en ferias.
- **Certificaciones y cumplimiento legal:** orgánico, comercio justo, denominación de origen.
- **Formación y desarrollo de proveedores:** capacitación, acompañamiento técnico.

4.2.10. Rentabilidad estimada

- Inversión inicial: \$60,000
- VAN: \$80,309

- TIR: 83.7%
- Payback: 4 años y 8 meses
- Margen neto proyectado: 27%
- Escenarios robustos ante variaciones de ingresos y costos

4.3. Plan estratégico – ASA S.A.

4.3.1. Descripción general de la empresa

ASA S.A. es un emprendimiento agroindustrial ecuatoriano dedicado a la elaboración de galletas gourmet con sabores originarios de las regiones andina y amazónica, integrando innovación agroalimentaria, sostenibilidad, diferenciación territorial y eficiencia logística. Su propósito es activar el potencial productivo del territorio mediante una cadena de valor inclusiva, trazable y culturalmente auténtica.

4.3.2. Misión y visión

4.3.2.A) Misión:

Transformar ingredientes nativos andino-amazónicos en productos gourmet sostenibles, trazables y culturalmente auténticos, generando valor compartido para productores locales, consumidores conscientes y el territorio ecuatoriano.

4.3.2.B) Visión:

Ser referente nacional e internacional en innovación agroalimentaria con identidad territorial, posicionando a ASA S.A. como símbolo de sabor, sostenibilidad y orgullo ecuatoriano.

4.3.3. Mercados Objetivos y Tamaño

4.3.3.A) Segmentos clave:

- Consumidores urbanos conscientes (clase media y alta).
- Turismo ecológico y cultural.
- Instituciones educativas y gastronómicas.
- Exportadores de productos sostenibles.

4.3.3.B) Tamaño estimado del mercado:

- **Nacional:** +1 millón de consumidores potenciales en ciudades principales (Quito, Guayaquil, Cuenca).
- **Internacional:** nichos gourmet en EE.UU., Europa y Asia interesados en productos con trazabilidad y origen exótico.
- **Turismo:** +500 mil visitantes anuales con interés en experiencias gastronómicas y culturales.

4.3.4. Estrategia de Producción

4.3.4.A) Modelo artesanal optimizado:

- Producción bajo demanda para minimizar inventarios.
- Alianzas con productores locales para garantizar insumos frescos y trazables.
- Procesos estandarizados con control de calidad y certificaciones sanitarias.
- Escalabilidad progresiva mediante módulos productivos replicables.

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

4.3.4.B) Infraestructura:

- Planta piloto con capacidad inicial de 10,000 unidades mensuales.
- Equipos semiautomáticos para mezcla, horneado y empaque.
- Espacios de capacitación y co-creación con comunidades proveedoras.

4.3.5. Enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza)

Tabla 38. Compromisos del grupo por área de enfoque

Dimensión	Compromisos ASA S.A.
Ambiental	Producción agroecológica, reducción de residuos, eficiencia energética
Social	Inclusión de comunidades locales, formación técnica, equidad de género
Gobernanza	Transparencia, participación comunitaria, ética empresarial

4.3.5.A) Indicadores de Impacto:

- Huella ecológica por unidad producida
- Número de productores beneficiados
- Nivel de articulación institucional
- Reconocimiento de marca territorial

4.3.6. Productos o Servicios

- Galletas gourmet con ingredientes autóctonos (guayusa, cacao fino de aroma, yuca, chía, entre otros).

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

- Certificación de origen y trazabilidad digital.
- Experiencias educativas y turísticas vinculadas al territorio.

4.3.7. Estudio del Mercado

- Tendencia creciente hacia el consumo responsable y productos con propósito.
- Demanda nacional e internacional por alimentos diferenciados y sostenibles.
- Espacios de comercialización: e-commerce, ferias, tiendas especializadas, exportación.
- Oportunidad: posicionar productos amazónicos en segmentos premium.

4.3.8. Estrategia de Mercadeo

4.3.8.A) Posicionamiento:

- Producto gourmet con narrativa cultural y trazabilidad digital
- Marca basada en identidad territorial y sostenibilidad

4.3.8.B) Valor diferencial:

- Identidad territorial
- Producción sostenible
- Narrativa cultural
- Transparencia y trazabilidad

4.3.8.C) Canales:

- E-commerce propio con trazabilidad integrada

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

- Ferias gastronómicas y tiendas especializadas
- Alianzas con hoteles, restaurantes y operadores turísticos

4.3.8.D) Herramientas:

- Storytelling audiovisual
- Influencers locales y chefs embajadores
- Certificaciones de origen y prácticas sostenibles
- Activaciones: degustaciones, campañas de impacto, experiencias educativas

4.3.9. Estrategia de Distribución

4.3.9.A) Logística sostenible:

- Distribución urbana mediante triciclos eléctricos y motocarros
- Envíos nacionales con operadores logísticos aliados
- Empaque compostable y trazable, adaptado a canales físicos y digitales

4.3.9.B) Gestión de inventarios:

- Producción bajo demanda
- Control de lotes y fechas de vencimiento
- Plataforma digital para seguimiento de pedidos y trazabilidad

4.3.10) Canales de venta:

- Directo al consumidor (B2C): e-commerce, ferias, tiendas éticas
- Institucional (B2B): hoteles, escuelas, exportadores
- Experiencial: turismo gastronómico y educativo

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

4.3.11. Análisis de la Competencia

Tabla 39. Fortalezas y debilidades de cada área de competencia

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Agroindustria convencional	Escala, distribución	Impacto ambiental, falta de trazabilidad
Proyectos comunitarios	Identidad local	Limitada capacidad operativa
Productos importados	Precio competitivo	Desconexión cultural, huella ecológica alta

ASA S.A. se posiciona como alternativa ética, sostenible y culturalmente auténtica.

Selección de Segmentos del Mercado

- Consumidores conscientes (urbanos, clase media-alta)
 - Turismo ecológico y cultural
 - Instituciones educativas y gastronómicas
 - Exportadores de productos sostenibles
- Estrategia de entrada:
- Activación local → posicionamiento nacional → escalamiento internacional

4.3.12. Marketing y Comercialización

- Estrategia de marca basada en identidad territorial.
- Canales: e-commerce, ferias, alianzas con tiendas éticas.

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

- Herramientas: storytelling, certificaciones, influencers locales.
- Activaciones: degustaciones, campañas de impacto, narrativas visuales.

4.3.13. Procesos y Arquitectura

- Producción: recolección, transformación, empaque.
- Calidad: trazabilidad, control sanitario, certificaciones.
- Logística: distribución local y nacional.
- Digital: plataforma de ecommerce y trazabilidad.

4.3.14. Equipo Directivo y Organización

Tabla 40. Responsabilidades del equipo directivo

Rol	Responsabilidades
Coordinador estratégico	Visión, alianzas, gobernanza
Responsable de producción	Procesos, calidad, innovación
Responsable comercial	Marketing, ventas, comunicación
Responsable financiero-legal	Contabilidad, cumplimiento normativo

Cultura organizacional: liderazgo colaborativo, mejora continua, transparencia.

4.3.15. Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida

Tabla 41. Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida

Riesgo	Prevención	Mitigación	Estrategia de salida
Volatilidad de precios	Contratos estables	Diversificación	Pivot hacia productos no perecibles
Riesgo climático	Agroecología	Seguros agrícolas	Alianzas con productores resilientes
Riesgo institucional	Gobernanza colaborativa	Red de aliados	Reconfiguración legal si es necesario

(Caravaca, 2005; Valarezo, 2010; Savall, 2021)

4.3.16. Análisis Legal, Impuestos, Licencias y Limitaciones

- Constitución legal como S.A. bajo normativa ecuatoriana.
- Licencias sanitarias y ambientales requeridas.
- Cumplimiento tributario (IVA, Renta, contribuciones locales).
- Limitaciones: trámites lentos, costos de certificación, barreras de exportación.

Tabla 42. Duración estimada de cada actividad del plan de implementación

Fase	Actividades	Tiempo estimado
1. Diseño	Validación de modelo, alianzas	2 meses
2. Instalación	Infraestructura, licencias	3 meses

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

3. Producción piloto	Pruebas, ajustes	2 meses
4. Lanzamiento	Marketing, ventas	1 mes
5. Escalamiento	Exportación, diversificación	6 meses

4.3.18. Sistema Gerencial

- Herramientas digitales para gestión de tareas y KPIs.
- Reuniones periódicas de seguimiento estratégico.
- Dashboard de impacto ESG.
- Cultura organizacional basada en confianza, transparencia y mejora continua.

4.3.19. Conclusiones y Recomendaciones

- ASA S.A. tiene una propuesta diferenciada, viable y alineada con tendencias globales. • Requiere consolidar alianzas estratégicas y asegurar financiación flexible.
- Se recomienda fortalecer la narrativa territorial, escalar el modelo y preparar un pitch sólido para inversionistas de impacto.

4.3.20. Imágenes publicitarias

Ilustración 2. Imágenes publicitarias del producto

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



4.4. Plan financiero – ASA S.A.

4.4.1. Hipótesis de desarrollo

- Horizonte temporal: 5 años
- Inversión total: \$60,000 USD
- Financiación: \$10,000 aportes de socios + \$50,000 préstamo bancario
- Método de amortización: francés, cuota anual fija de \$9,073
- Vida útil de maquinaria: 7 años
- Amortización anual: \$6,428.57
- Precio unitario de venta: \$1.60
- Costos fijos anuales: 27% del total de inversión
- Tipo impositivo: 42%
- WACC estimado: 5.05%

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

4.4.2. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

Tabla 43. Estado de resultados anual (pérdidas vs. ganancia)

Año	Ingresos	Costos	Resultado Neto
1	\$8,000	\$16,200	-\$8,200
2	\$12,800	\$16,200	-\$3,400
3	\$20,480	\$16,200	\$4,280
4	\$32,768	\$16,200	\$16,568
5	\$52,428	\$16,200	\$36,228
6	\$83,886	\$22,628	\$61,257

4.4.2.A) Ingresos por ventas

- Proyección escalonada basada en participación de mercado creciente (5% año 1 → 15% año 3)
- Canales: 60% horeca, 40% retail especializado
- Estrategia de distribución eficiente con entregas en 24–48h

4.4.2.B) Costos de Ventas

- Costos directos de producción y distribución
- Estimación conservadora ajustada por curva de aprendizaje
- Costos fijos anuales: \$16,200 (27% de inversión)

4.4.2.C) Gastos de Mercadeo

- Promoción, publicidad, comisiones, transporte, garantías

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

- Enfoque gourmet premium con diferenciación por calidad y logística

4.4.2.D) Gastos administrativos

- Suministros, servicios profesionales, alquileres, seguros
- Estructura ligera con 2 operarios + 1 supervisor

4.4.2.E) Plan de inversiones (CAPEX y Depreciación)

Tabla 44. Plan de inversiones

Concepto	Valor
Maquinaria + instalación	\$45,000
Capital corriente inicial	\$10,000
Imprevistos	\$5,000
Amortización anual	\$6,428.57

4.4.3. Balance General Proyectado

- **Activos:** maquinaria, capital corriente, reservas
- **Pasivos:** préstamo bancario amortizado en 6 años
- **Patrimonio:** aportes de socios + reservas acumuladas

4.4.4. Flujo de caja

4.4.4.A) Operaciones corrientes

- Ingresos vs egresos operativos
- EBITDA creciente desde año 3

4.4.4.B) Operaciones de Inversión

- CAPEX inicial + reinversiones según amortización

4.4.4.C) Operaciones de financiación

- Préstamo bancario: \$50,000
- Cuotas anuales: \$9,073
- Factoring y líneas de descuento para liquidez

4.4.5. Escenarios

Tabla 45. Posibles escenarios financieros

Escenario	Ingresos	Costos	VAN	TIR	Payback
Optimista	+10 %	-10%	\$92,34 0	92%	3 años 10m
Base	0%	0%	\$80,30 9	83.7 %	4 años 8m
Pesimista	-10%	+10 %	\$68,45 9	75%	5 años 2m

4.4.6. Conclusiones

El proyecto agroindustrial gourmet se perfila como una inversión altamente rentable y confiable, al evidenciar un Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno muy superior al costo de capital. Estos resultados financieros, junto con un período de recuperación de la inversión menor a cinco años, confirman la solidez del modelo de negocio y su capacidad de generar flujos de caja consistentes en el corto y mediano plazo, lo que brinda seguridad a los inversionistas. A nivel operativo y estratégico, el proyecto muestra una estructura robusta gracias a una capacidad instalada que supera la demanda proyectada, lo que garantiza flexibilidad y margen de crecimiento. Su resiliencia frente a escenarios adversos y un retorno superior al promedio del sector consolidan su atractivo como oportunidad de inversión competitiva, con proyección de posicionarse de manera destacada dentro del mercado agroindustrial gourmet.

¿Qué nos diferencia?

El proyecto agroindustrial gourmet se presenta como una propuesta estratégica con alto potencial de crecimiento, al integrar identidad territorial auténtica y un modelo gourmet sostenible que combina calidad premium con prácticas responsables. Esta diferenciación permite conectar emocionalmente con los consumidores y posicionar la marca en un segmento de alto valor, alineado con las tendencias globales de consumo consciente y selectivo. En términos operativos y financieros, el proyecto garantiza eficiencia, escalabilidad y rentabilidad, gracias a una logística ágil con entregas en 24–48 horas, capacidad instalada superior a la demanda proyectada y un equipo multidisciplinario

altamente comprometido con la innovación y la sostenibilidad. Estos factores aseguran un retorno atractivo y competitivo, consolidando al proyecto como una oportunidad de inversión sólida, rentable y con proyección de liderazgo en el mercado gourmet.

¿Por qué somos atractivos como negocio?

El negocio demuestra una sólida viabilidad financiera, con un VAN positivo y una TIR muy superior al WACC, lo que refleja seguridad y alto potencial de rentabilidad para los inversionistas. Esta fortaleza se complementa con una resiliencia comprobada, que garantiza resultados positivos incluso frente a escenarios adversos, reduciendo riesgos y consolidando la confianza en el proyecto (Damodaran, 2012).

Al mismo tiempo, la alta demanda proyectada y la diversificación de canales aseguran un crecimiento sostenido y escalable en el mercado. Sumado a ello, nuestra narrativa de impacto, basada en la regeneración territorial, la generación de empleo digno y un fuerte atractivo en criterios ESG, convierte al proyecto en una inversión no solo rentable, sino también social y ambientalmente relevante, alineada con las tendencias globales de valor sostenible.

5. Conclusiones y aplicaciones

5.1. Conclusiones generales

El proyecto Agroindustrial Sabores Andino ASA S.A. nos permitió observar la viabilidad técnica, económica, organizacional y comercial de un emprendimiento con enfoque agroindustrial, el cual se basa en la elaboración de galletas gourmet a partir de ingredientes nativos de las regiones andina y amazónica del Ecuador.

A lo largo de este estudio pudimos comprobar que existe un mercado en crecimiento que demanda productos artesanales que a la vez sean sostenibles y con identidad territorial, lo cual es una ventaja competitiva que nos diferencia.

De igual manera con respecto al análisis financiero, se evidenció que el proyecto es rentable, con indicadores positivos como VAN favorable, TIR superior al promedio del sector y un periodo de recuperación acorde a la naturaleza de nuestro negocio.

Finalmente se confirmó que el proyecto Agroindustrial Sabores Andino – ASA S.A. es un emprendimiento sólido, escalable y alineado con tendencias contemporáneas de sostenibilidad e innovación agroalimentaria.

5.2. Conclusiones específicas:

Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Dentro de los objetivos de la investigación encontramos:

5.2.1. La identificación de ingredientes nativos

Se seleccionaron ingredientes como cacao fino de aroma, mortiño, ishpingo y ají amazónico, validando su disponibilidad, trazabilidad y pertinencia gastronómica.

Diseño del proceso productivo

Dentro del proceso productivo se estructuró un modelo artesanal optimizando de esta manera estándares de calidad, control sanitario y sostenibilidad.

Evaluación económica y financiera

Nuestro análisis demostró viabilidad con un VAN positivo, una TIR atractiva que es superior al 80% y un payback de 4 años.

Estrategia logística sostenible

Se definieron procesos de abastecimiento, gestión de inventarios y distribución con enfoque ecológico.

Propuesta de marca y comercialización

Se desarrolló una narrativa territorial sólida, estrategias digitales y diferenciación competitiva.

Soluciones de movilidad sostenible

Se contempló el uso de triciclos eléctricos y empaques biodegradables para minimizar el impacto ambiental.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

ASA S.A. aporta un modelo de negocio replicable que combina tradición artesanal con estándares técnicos modernos, demostrando que es posible operar en pequeña escala con altos niveles de eficiencia y responsabilidad social. La integración de un enfoque estratégico multidisciplinario que abarca finanzas, logística, producción, marketing y gestión humana constituye un referente para emprendimientos similares en el sector agroindustrial. Además, el proyecto promueve alianzas con productores locales bajo criterios de comercio justo, fortaleciendo cadenas de valor territoriales y fomentando una economía de impacto.

5.2.3. Contribución a nivel académico

Este proyecto representa un caso de estudio aplicado en el que se integran metodologías de gestión de proyectos con enfoques de sostenibilidad e identidad cultural. Constituye un ejemplo tangible de innovación territorial y ofrece una base documental valiosa para futuras investigaciones en áreas como:

Emprendimientos con identidad cultural y valor agroalimentario.

Modelos de negocio circulares y de impacto socioambiental.

Estrategias de comercialización para productos gourmet con narrativa territorial.

5.2.4. Contribución a nivel personal.

El desarrollo de ASA S.A. permitió a los integrantes del equipo:

Fortalecer competencias profesionales en análisis financiero, planificación estratégica, liderazgo colaborativo y gestión de recursos humanos.

Desarrollar habilidades transversales como comunicación asertiva, negociación, resolución de conflictos y trabajo en entornos multidisciplinarios.

Integrar valores como la sostenibilidad, el comercio justo y el respeto por la diversidad cultural, reafirmando el compromiso con el desarrollo territorial del Ecuador.

5.2.5. Limitaciones a la Investigación

Si bien el proyecto demostró viabilidad y potencial de impacto, se identificaron las siguientes limitaciones:

Estacionalidad de los ingredientes nativos, lo que sugiere la necesidad de establecer acuerdos de abastecimiento a largo plazo y desarrollar estrategias de conservación. Proyecciones financieras basadas en estimaciones, al no contar con datos históricos de producción o ventas a gran escala.

Restricciones de tiempo y recursos que impidieron la ejecución de un piloto de mayor alcance. Posibles cambios en el marco normativo sanitario o tributario, que podrían afectar la estructura de costos y los plazos de implementación.

6. Bibliografía

1. Beltrán Sánchez, O. A., Ortiz, M. A., & Vega Vargas, L. A. (2020). *Constructo de liderazgo en Gerencia de Proyectos*. Revista Ingeniería, Desarrollo y Sociedad (IDGIP), Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado de: <https://repositorio.escuelaing.edu.co>
2. Cámpora, J. (2019). Liderazgo global y coaching organizacional. Universidad del Salvador. Recuperado de: <https://www.usal.edu.ar>
3. Fundación Extremadura Empresarial. (2018). Guía Líder-Coach. Junta de Extremadura. Recuperado de: <https://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es>
4. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7.ª ed.)*. Project Management Institute.
6. Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
7. De Bono, E. (2012). *Seis sombreros para pensar (3.ª ed.)*. Editorial Paidós.
8. Savall, N. V. (2021). *Innovación social y desarrollo territorial*. Roderic: Repositorio Institucional de la Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://roderic.uv.es>
9. Subdere. (2013). *Identidades territoriales*. Programa de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural, Gobierno de Chile. Recuperado de: <https://www.subdere.gov.cl>

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

10. Valarezo, G. R. (2010). Territorio, identidad e interculturalidad en América Latina. FLACSO-Andes. Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec>
11. Caravaca, I. (2005). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. Revista EURE, 31(94), 5–24. Recuperado de: <https://www.scielo.cl>

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