

Licenciatura en Negocios Internacionales

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

**AUTORES: Rodrigo Emilio Cevallos Calero,
Nahomy Anabel Herrera Vivanco, Paula
Estefania Ibañez Benitez, Eliana Valentina
Sánchez González**

TUTOR: Mgtr. María Isabel Vera

**TEMA: Diseño de un modelo de negocio basado en una
plataforma digital B2B para la internacionalización de
productos agrícolas ecuatorianos hacia el mercado de
Noruega.**

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Rodrigo Emilio Cevallos Calero, Nahomy Anabel Herrera Vivanco, Paula Estefania Ibañez Benitez, Eliana Valentina Sánchez González 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, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Rodrigo Emilio Cevallos Calero



Nahomy Anabel Herrera Vivanco



Eliana Valentina Sánchez González



Paula Estefania Ibañez Benitez

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo María Isabel Vera, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “AgroTrading”, Rodrigo Emilio Cevallos Calero, Nahomy Anabel Herrera Vivanco, Paula Estefania Ibañez Benitez, Eliana Valentina Sánchez González, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Mag. María Isabel Vera

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de negocio basado en una plataforma digital B2B denominada AgroTrading, orientada a facilitar la internacionalización de productos agrícolas ecuatorianos hacia el mercado de Noruega. El proyecto surge como respuesta a las dificultades que enfrentan pequeños y medianos productores de las provincias de Imbabura, Pichincha y Tungurahua para acceder directamente a mercados internacionales, debido a limitaciones relacionadas con la gestión comercial, la identificación de compradores, el conocimiento de procesos de exportación y la dependencia de intermediarios tradicionales.

AgroTrading se plantea como una plataforma digital de intermediación comercial que conecta la oferta agrícola ecuatoriana con importadores internacionales interesados en productos saludables, sostenibles y con trazabilidad. A través de este modelo, los productores pueden incrementar su visibilidad internacional, generar oportunidades de negocio y acceder a nuevos mercados sin necesidad de asumir individualmente la complejidad de los procesos de internacionalización.

Como producto piloto se seleccionó el amaranto, un pseudocereal andino reconocido por su alto valor nutricional, contenido proteico, aporte de fibra y condición libre de gluten, características que lo posicionan dentro de la categoría de alimentos funcionales o superfoods. La selección del mercado objetivo se realizó mediante una matriz de evaluación de mercados internacionales, en la cual Noruega obtuvo una de las puntuaciones más altas debido a factores como su estabilidad económica, alto poder adquisitivo, elevado nivel de digitalización y creciente interés por productos saludables y sostenibles.

El estudio incluyó el análisis del entorno internacional mediante herramientas como PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, permitiendo identificar oportunidades favorables para la comercialización del amaranto ecuatoriano en el mercado noruego. Asimismo, se definió un

modelo de internacionalización Born Global, considerando que AgroTrading posee una orientación internacional desde su creación y utiliza la tecnología como principal mecanismo para acceder a mercados extranjeros.

La propuesta contempla un modelo de ingresos basado en comisiones por transacciones realizadas dentro de la plataforma y un esquema de exportación indirecta, donde AgroTrading actúa como facilitador de la relación comercial entre productores e importadores. Además, se desarrolló una estrategia de marketing internacional fundamentada en la campaña “Still Made by Hands”, enfocada en comunicar el valor humano detrás de la producción agrícola ecuatoriana, destacando la trazabilidad, sostenibilidad y el impacto social generado por los agricultores.

Los resultados evidencian la viabilidad comercial y estratégica del proyecto, demostrando que la implementación de una plataforma digital B2B puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la competitividad del sector agrícola ecuatoriano, facilitar el acceso a mercados internacionales y generar mayores oportunidades de desarrollo económico para los productores participantes.

Palabras clave: plataforma digital B2B, internacionalización, AgroTrading, amaranto, Noruega, comercio internacional, marketplace agrícola.

Abstract

This research aims to design a B2B digital platform business model called AgroTrading, focused on facilitating the internationalization of Ecuadorian agricultural products to the Norwegian market. The project was developed in response to the challenges faced by small and medium-sized producers from the provinces of Imbabura, Pichincha, and Tungurahua in accessing international markets due to limited commercial networks, lack of export knowledge, and dependence on traditional intermediaries.

AgroTrading is proposed as a digital marketplace that connects Ecuadorian agricultural producers with international buyers interested in healthy, sustainable, and traceable products. Through this platform, producers can increase their international visibility, generate business opportunities, and access foreign markets without individually managing the complexity of international trade processes.

Amaranth was selected as the pilot product due to its high nutritional value, protein content, dietary fiber, and gluten-free characteristics, which position it within the functional foods and superfoods category. The target market selection was conducted through an international market evaluation matrix, where Norway achieved one of the highest scores due to its economic stability, high purchasing power, advanced digitalization, and growing demand for healthy and sustainable food products.

The study included an international market analysis using tools such as PESTEL and Porter's Five Forces, identifying favorable opportunities for the commercialization of Ecuadorian amaranth in Norway. Furthermore, a Born Global internationalization model was adopted, considering that AgroTrading is internationally oriented from its inception and leverages digital technologies as its primary mechanism for entering foreign markets.

The proposed business model generates revenue through transaction-based commissions and follows an indirect export approach, where AgroTrading acts as a facilitator between producers and importers. Additionally, an international marketing strategy was

developed under the campaign “Still Made by Hands,” highlighting the human value behind Ecuadorian agricultural production through messages focused on traceability, sustainability, and social impact.

The findings demonstrate the commercial and strategic feasibility of the project, showing that the implementation of a B2B digital platform can strengthen the competitiveness of Ecuador’s agricultural sector, facilitate access to international markets, and create new economic opportunities for participating producers.

Keywords: B2B digital platform, internationalization, AgroTrading, amaranth, Norway, international trade, agricultural marketplace.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de nuestra formación académica.

A nuestras familias, quienes han sido nuestro principal apoyo a lo largo de este proceso, acompañándonos con su amor, comprensión y confianza en cada desafío enfrentado. Su esfuerzo y motivación constante han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A nuestros docentes y mentores, por compartir sus conocimientos, orientarnos durante el desarrollo de este proyecto y contribuir a nuestro crecimiento profesional y personal.

Esperamos que esta propuesta represente una contribución al fortalecimiento de sus oportunidades de acceso a mercados internacionales.

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios, a nuestras familias y a todas las personas que nos acompañaron y brindaron su apoyo durante este importante proceso académico. Su confianza, motivación y respaldo fueron pilares fundamentales para superar cada desafío y alcanzar esta meta.

Agradecemos también a nuestros docentes y a la universidad por compartir sus conocimientos, orientación y experiencias, contribuyendo significativamente a nuestra formación profesional y personal. Cada enseñanza recibida permitió fortalecer nuestras capacidades y desarrollar este trabajo con compromiso y dedicación.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron al desarrollo de esta investigación y nos motivaron a continuar esforzándonos para cumplir nuestros objetivos. Este logro representa el resultado del trabajo en equipo, la perseverancia y la dedicación de todos quienes formamos parte de este camino.

Índice de Contenidos

1. DEFINICIÓN DE NEGOCIO	12
1.1. Introducción General.....	12
Objetivos del trabajo.....	12
Tipo de internacionalización seleccionado	13
Justificación estratégica	13
Metodología de evaluación utilizada.	15
1.2. Análisis del Servicio.....	16
Descripción del servicio	16
Diferenciadores y propuesta de valor	17
Clasificación arancelaria.....	17
Innovación y sostenibilidad (Triple Bottom Line: People – Planet – Profit)	18
1.3. Selección y Evaluación del Mercado	19
1.3.1. Screening macro	19
Preselección de mercados.....	19
Análisis de la matriz de priorización	21
1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo	22
Modelo PESTEL (Véase tabla 2, sección Anexo 2).....	22
Perfil demográfico y socioeconómico	24
Tendencias, hábitos de consumo y segmentos	25
Competencia local e internacional.....	25
Brechas de mercado	26
1.3.3. Análisis estratégico del país	26
Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al sector	26
Determinación de demanda insatisfecha	28
2. Aplicación de Componente Profesional.....	29
2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización.....	29
Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias	29
Ruta logística	31
Incoterm recomendado	33
Fletes, tiempos, seguros.....	34
RFQ	36
Costos y precio final.....	37

Levantamiento de puestos	38
3. EVALUACIÓN DE NEGOCIO	39
3.1. Estrategia Comercial Internacional (3 a 4 páginas)	39
Segmentación y Posicionamiento	39
Adaptación del servicio	41
Estrategia de precios	42
Estrategia de distribución	44
Comunicación y branding internacional	46
3.2. Modelo Financiero (3 a 4 páginas)	47
Inversión total requerida	47
Costos fijos y variables (según modo de entrada)	48
Flujo de caja del proyecto	49
Indicadores: VAN, TIR	50
Análisis de sensibilidad (escenarios)	52
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
Regulatorios	53
Logísticos.....	53
Culturales	54
Políticos	54
Financieros.....	55
Tecnológicos (en caso de e-commerce).....	56
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
6. ANEXOS.....	62

1. Definición de Negocio

1.1. Introducción General

AgroTrading, una plataforma digital diseñada para conectar los productos agrícolas del Ecuador con el mercado internacional. La propuesta busca simplificar los procesos de conexión comercial mediante un espacio digital que permita a los productores exhibir su oferta, generar oportunidades de negocio y acceder a oportunidades de exportación.

Aunque este proyecto inicia con el amaranto como producto principal por sus propiedades únicas en el sector de alimentos saludables, la ambición de AgroTrading va más allá de este cultivo. A largo plazo, la meta es establecer la plataforma como un ecosistema digital que promueva la internacionalización de varios superalimentos ecuatorianos, brindando a los mercados globales la oportunidad de conocer y acceder a productos de alto valor nutricional y con un origen sostenible.

Por esta razón, el proyecto sugiere establecer AgroTrading como una plataforma digital B2B, centrada inicialmente en la exportación de amaranto ecuatoriano hacia Noruega. Mediante esta propuesta, se pretende evidenciar cómo la tecnología puede actuar como un enlace entre los productores ecuatorianos y los mercados globales, estableciendo las bases para la posterior expansión de la plataforma hacia otros superalimentos destacados de Ecuador.

Objetivos del trabajo

Objetivo General:

Diseñar un modelo de negocio basado en una plataforma digital B2B denominada AgroTrading, perfilados en ser intermediarios de la internacionalización de productos agrícolas de las provincias de Imbabura, Pichincha y Tungurahua hacia el mercado de Noruega, mediante un esquema que contribuya al fortalecimiento de la competitividad del sector agrícola ecuatoriano.

Objetivos Específicos:

Analizar la viabilidad comercial de productos agrícolas ecuatorianos en el mercado noruego mediante la evaluación de variables económicas, comerciales, regulatorias y de consumo.

Diseñar la estructura operativa y comercial de la plataforma AgroTrading como mecanismo de intermediación B2B entre productores ecuatorianos e importadores noruegos.

Proponer una estrategia de internacionalización que facilite el posicionamiento de la plataforma por medio de un plan piloto (exportación de amaranto) en Noruega, incorporando elementos de trazabilidad, calidad y sostenibilidad como factores diferenciadores.

Tipo de internacionalización seleccionado

Agro Trading adopta un modelo de exportación indirecta ya que su función principal no consiste en exportar directamente el amaranto sino en actuar como un intermediario digital que conecta a productores ecuatorianos con compradores internacionales. La plataforma permite que los productores puedan acceder a oportunidades comerciales en mercado internacionales sin necesidad de asumir individualmente la búsqueda clientes, la promoción de sus productos o la generación de contactos. De esta manera, Agro Trading facilita el proceso de internacionalización mediante herramientas tecnológicas que reducen las barreras de acceso al comercio exterior.

Esto permite una operación más escalable con menores costos de estructura y una rápida expansión hacia mercados internacionales, fortaleciendo nuestra propuesta de valor como una plataforma digital B2B especializada en superalimentos.

Justificación estratégica

La digitalización ha cambiado radicalmente la forma en que las compañías realizan sus operaciones comerciales a nivel global, brindando a organizaciones de diversas

magnitudes la oportunidad de ingresar a mercados internacionales a través de tecnologías que facilitan la interacción entre la oferta y la demanda. En este sentido, la plataforma B2B se han establecido como instrumentos clave para disminuir obstáculos de entrada, mejorar las actividades comerciales y expandir las posibilidades de internacionalización para productores pequeños y medianos (UNCTAD, 2024).

Pese al potencial que tiene el sector agrícola de Ecuador para exportar, numerosos productores todavía enfrentan retos para ingresar a mercados exteriores debido a limitaciones en el acceso a compradores internacionales, al desconocimiento de los trámites de exportación, a la ausencia de redes comerciales y a la dependencia de intermediarios convencionales. Estas circunstancias reducen su competitividad y restringen su capacidad de obtener un mayor valor dentro de la cadena comercial (CEPAL, 2023; Pro-Ecuador, 2024).

La decisión de utilizar un entorno digital refleja las tendencias actuales en el comercio global, donde la digitalización ha permitido que empresas emergentes establezcan modelos de negocio con un alcance mundial desde sus inicios. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, las plataformas digitales juegan un papel cada vez más crucial en la promoción del comercio transfronterizo al disminuir los costos de búsqueda, mejorar el acceso a información y aumentar las oportunidades de conexión entre compañías de diferentes naciones (UNCTAD, 2024). Además, estos instrumentos respaldan la creación de modelos de internacionalización más ágiles y escalables, especialmente para pequeñas y medianas empresas (OECD, 2024).

Para el proyecto piloto que valida la plataforma, se eligió el amaranto ecuatoriano, un producto famoso por su alto valor nutricional, contenido proteico, aportes de fibra y su naturaleza libre de gluten. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, los superalimentos han ganado importancia en las estrategias globales de seguridad alimentaria debido a sus nutrientes y su adaptabilidad a diversas

condiciones agroclimáticas (FAO, 2024). Estas cualidades han llevado a su creciente aceptación en el mercado de alimentos saludables y funcionales.

Desde un punto de vista académico, el estudio aporta al examen de estrategias de internacionalización impulsadas por plataformas digitales, modelos de empresas Born Global y herramientas tecnológicas en comercio exterior.

Desde una perspectiva práctica, la iniciativa presenta una solución innovadora que facilita a los productores ecuatorianos acceder a mercados internacionales, reduce el número de intermediarios y refuerza la competitividad del sector agrícola mediante el uso de tecnología como un medio de conexión comercial en todo el mundo. Al mismo tiempo, favorece el desarrollo económico local al crear más oportunidades de venta para pequeños y medianos productores, permitiendo que participen de forma más activa y directa en las cadenas de valor internacionales.

Metodología de evaluación utilizada.

El estudio actual emplea una metodología mixta, ya que reúne aspectos tanto cuantitativos como cualitativos para examinar la posibilidad de llevar a cabo la internacionalización del amaranto de Ecuador a través de la plataforma en línea AgroTrading. La parte cuantitativa se manifiesta en la evaluación de datos estadísticos vinculados a la solicitud del mercado noruego, el consumo por persona, las predicciones de importación, el análisis financiero y la valoración de la cuota de mercado. Esta información facilitó la evaluación del potencial comercial del proyecto y apoyó la toma de decisiones basadas en datos concretos.

Se utilizó además un método cualitativo para estudiar elementos vinculados al contexto comercial, los hábitos de compra de los consumidores noruegos, las tendencias hacia productos alimenticios saludables y sostenibles, además de la valoración de estrategias de internacionalización y la oferta de valor de la plataforma AgroTrading.

1.2. Análisis del Servicio

Descripción del servicio

El proyecto se enfoca en el desarrollo de una plataforma digital B2B, llamada AgroTrading, centrada en conectar a productores ecuatorianos que busquen publicar sus ofertas de superalimentos, con compradores internacionales que puedan visualizarlos, accediendo como intermediarios comerciales entre las partes. La propuesta surge como una respuesta a las limitaciones que enfrentan los ecuatorianos al no saber cómo lograr contactos reales y asequibles para la internacionalización de sus productos.

AgroTrading genera una conexión entre productores/PYMES nacionales y distribuidores especializados en diferentes mercados. Lo que nos diferencia de otros modelos de negocio similares al nuestro, es que el estilo de negocio no cuenta con un inventario propio, ni los comercializa directamente los productos, sino que funcionamos como un intermediario que facilita la comunicación entre las partes. Con esto, la forma en la que la plataforma genera ganancias es por comisiones por transacción concretada, permitiendo el desarrollo de una estructura operativa flexible y creciente.

En una etapa inicial, nos enfocaremos en la exportación de amaranto cultivado por productores/PYMES de Imbabura, Pichincha y Tungurahua. Elegimos este superfood porque encaja con el perfil del consumidor objetivo, que busca productos con un valor nutricional superior. En esta primera fase será clave para ganar experiencia en el en el mercado elegido, aprender de la gestión operativa y consolidar las primeras alianzas.

Aunque la entrada a un nuevo mercado siempre presenta retos significativos para un proyecto nuevo, una vez se logre consolidar AgroTrading se proyectará a expandirse a otros países que cuenten con características similares en hábitos de consumo saludable para posteriormente alcanzar a otras regiones. Gracias a la experiencia adquirida en su etapa

inicial y su naturaleza digital, la plataforma nos da la posibilidad de adaptar el servicio en otros entornos y llegar a transformarse en un medio relevante especializado en la internacionalización de superalimentos ecuatorianos.

No solo se trata de una intermediación comercial, de hecho, también se proyecta a un acompañamiento a los productores en actividades relacionadas a la gestión documental, coordinación logística, cumplimiento de requisitos regulatorios y adaptación del producto a lineamientos de mercados internacionales. Por este lado, AgroTrading no solo es un medio de acceso a oportunidades de exportación, sino que también contribuye al crecimiento de una cultura que busca expandirse en mercados internacionales, otorgando un perfil premium a los productos agrícolas del país.

Diferenciadores y propuesta de valor

El modelo propuesto se diferencia de esquemas tradicionales de exportación, ya que incorpora un componente de valor agregado a través del acompañamiento técnico, facilitando el acceso a certificaciones internacionales (orgánicas, de calidad y sostenibilidad), las cuales son altamente valoradas en mercados internacionales.

Asimismo, la estandarización del producto bajo criterios de calidad homogéneos permite posicionar el amaranto como un producto confiable y competitivo en el mercado internacional.

La propuesta de valor se puede resumir de la siguiente manera:

Para los productores: acceso a mercados internacionales, asesoría en certificaciones, mejora de ingresos y formalización. Para los clientes internacionales: acceso a un producto saludable, estandarizado, trazable y proveniente de una cadena productiva sostenible.

Clasificación arancelaria

Aunque nuestro servicio se centra en una plataforma digital que sirve como intermediario para productores/PYMES agrícolas, para este proyecto piloto de lanzamiento

hemos escogido al amaranto como producto, por esta razón la clasificación arancelaria se realizara en base a este.

El amaranto en grano se clasifica dentro del Sistema Armonizado bajo la partida arancelaria 1008.90, correspondiente a “otros cereales”. Esta clasificación permite su identificación en el comercio internacional y determina las condiciones de acceso al mercado.

Innovación y sostenibilidad (Triple Bottom Line: People – Planet – Profit)

El proyecto incorpora un enfoque integral de sostenibilidad basado en el modelo Triple Bottom Line (TBL), el cual considera el impacto social, ambiental y económico de la propuesta.

People (Social): Se promueve el desarrollo de los productores/PYMES agrícolas de Tungurahua, Pichincha e Imbabura mediante su integración en mercados internacionales, mejorando sus ingresos y fomentando condiciones laborales más justas. Además, el acompañamiento en certificaciones contribuye a la formalización del sector.

Planet (Ambiental): El proyecto incentiva prácticas agrícolas sostenibles y el cumplimiento de estándares internacionales que promueven el cuidado del medio ambiente.

Profit (Económico): Se genera valor económico tanto para los productores/PYMES como para la empresa, mediante la comercialización de un producto con alta demanda en mercados internacionales. El modelo B2B permite escalar el negocio y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

En conjunto, estos tres elementos permiten que el proyecto no solo sea viable desde el punto de vista comercial, sino también responsable y sostenible en el largo plazo.

1.3. Selección y Evaluación del Mercado

1.3.1. Screening macro

Preselección de mercados

Buscamos identificar mercados internacionales con potencial para la venta de amaranto ecuatoriano con alta cultura digital, se hizo una preselección de diez países considerados estratégicos para el desarrollo del proyecto. Los mercados escogidos fueron Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Alemania, Países Bajos, Francia, España, Canadá y Estados Unidos.

La primera selección se basó en criterios fundamentales, 4 específicamente: riesgo país, facilidad para hacer negocios, desempeño logístico y crecimiento del mercado. Con estos indicadores pudimos evaluar el tamaño, capacidad económica de cada país y también las condiciones reales para introducir un producto alimenticio dentro del segmento de alimentos saludables y funcionales.

El indicador de riesgo país nos permitió reconocer economías con niveles bastante altos de estabilidad política, financiera y jurídica. Aquí, los países nórdicos destacaron porque sus bajos niveles de riesgo y alta seguridad institucional, estos siendo factores que reducen incertidumbre en los procesos de internacionalización y además fortalecen la confianza comercial para empresas exportadoras (Llamazares García-Lomas, 2016).

El indicador de facilidad para hacer negocios calificó el nivel de apertura comercial, eficiencia administrativa y capacidad de integración internacional de cada mercado. Economías como la de Noruega, Suecia, Dinamarca, Países Bajos y Estados Unidos mostraron condiciones favorables para el desarrollo de relaciones comerciales internacionales, esto gracias a los altos niveles de digitalización y eficiencia operativa (World Bank, 2020).

Desempeño logístico, países como Estados Unidos, Países Bajos y Alemania sacaron mejores calificaciones debido a factores como su infraestructura portuaria, conectividad internacional y eficiencia en procesos de distribución. Aunque Noruega muestra una infraestructura logística bastante eficiente, su ubicación y tamaño más reducido de mercado genera costos logísticos algo superiores si los comparamos con economías de mayor escala.

Concluyendo, el criterio de crecimiento del mercado se basó específicamente en el crecimiento del sector de alimentos saludables, sostenibles y funcionales. Aquí Noruega y Suecia se ven mejores por el incremento mantenido en el consumo de productos orgánicos, alimentos naturales y superalimentos, estas tendencias están alineadas precisamente con las características nutricionales y funcionales del amaranto (OECD, 2023). Así también, el consumidor noruego muestra una conciencia alta si se habla sobre sostenibilidad, trazabilidad y bienestar alimenticio, los cuales son aspectos que favorecen el posicionamiento de este producto ecuatoriano dentro de nichos especializados de consumo.

Estos resultados obtenidos nos permiten ver a Noruega y Estados Unidos como los mercados con la mayor puntuación dentro de esta matriz de priorización, logrando ambos obtener una calificación de 8,5 (véase Tabla 1, sección *Anexo 2*). Aunque Estados Unidos tiene un mercado de gran escala y una capacidad de importación igual fuerte, también nos deja ver niveles altos de saturación y competencia en el segmento de superalimentos.

Mientras que Noruega nos ofrece un entorno más dirigido a la propuesta de valor del proyecto, gracias a la combinación que tiene entre estabilidad económica, tendencia creciente hacia alimentos saludables y un consumidor notablemente orientado hacia productos funcionales, diferenciados y digitalizados. Con esto convierte a noruega y su mercado en la alternativa más estratégica para el plan piloto de nuestra plataforma.

Análisis de la matriz de priorización

Los resultados obtenidos nos permiten ver a Noruega y Estados Unidos como los mercados con la mayor puntuación dentro de esta matriz de priorización, logrando ambos obtener una calificación de 8,5 (véase Tabla 1, sección *Anexo 2*). Aunque Estados Unidos tiene un mercado de gran escala y una capacidad de importación igual fuerte, también nos deja ver niveles altos de saturación y competencia en el segmento de superalimentos. Además, las exigencias regulatorias y los niveles de competencia representan barreras importantes para empresas que recién inician procesos de internacionalización.

Suecia y Dinamarca también mostraron resultados favorables, principalmente debido a sus tendencias de consumo saludable y altos niveles de desarrollo económico. En el caso de Alemania y Países Bajos, aunque cuentan con ventajas logísticas y elevados niveles de importación, se identificó una competencia más intensa y una mayor complejidad para posicionar nuevos productos dentro del segmento de superalimentos. Por otro lado, mercados como Francia, España y Finlandia presentaron condiciones relativamente menos favorables en términos de crecimiento y dinamismo del mercado.

Mientras que Noruega nos ofrece un entorno más dirigido a la propuesta de valor del proyecto, gracias a la combinación que tiene entre estabilidad económica, tendencia creciente hacia alimentos saludables y un consumidor notablemente orientado hacia productos funcionales, diferenciados y digitalizados.

En consecuencia, la matriz de priorización no solamente permitió identificar los mercados con mejores resultados cuantitativos, sino también comprender qué países presentan una mayor compatibilidad estratégica con el proyecto. Este análisis convierte a Noruega en la alternativa más estratégica para el plan piloto de nuestra plataforma.

1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo

Modelo PESTEL (Véase tabla 2, sección Anexo 2)

Factor político

Noruega al ser el mercado con el que se va a trabajar en un inicio, es característico por mantener uno de los entornos políticos más estables, manejando una monarquía constitucional y un sistema democrático consolidado. Por medio de esta estabilidad se promueve gran apertura comercial, incentivando mayor actividad económica.

Este mercado se alinea a la estructura normativa del Espacio Económico Europeo (EEE), lo que brinda mayor previsibilidad para las empresas que participan en operaciones internacionales. Con ello, según el análisis realizado en Market Access Map presenta un arancel preferencial 1,92% condición que mejora la competitividad del producto dentro del mercado noruego.

Factor Económico

Noruega cuenta con una de las economías más estable y mayor poder adquisitivo del mundo. Según la información del World Bank (2024), el país registra ingresos per cápita altos lo que refleja una alta capacidad de consumo y una preferencia por productos con mayor valor agregado.

Con ese antecedente, para AgroTrading representa una oportunidad para comercializar sus productos y facilitar la construcción de relaciones comerciales con importadores interesados en invertir en productos con beneficios nutricionales.

Factor social

Durante los últimos años los hábitos de consumo han cambiado tomando en cuenta que se ha realizado varias campañas y estudios que buscan generar conciencia sobre la salud, la sostenibilidad y el origen de los alimentos. Los consumidores noruegos actualmente tienden por una preferencia por productos naturales, funcionales y elaborados bajo

responsabilidad social y ambiental, destacando un grupo que promueve estas prácticas saludables denominado LOHAS.

De esta forma, las empresas que importan demandan cada vez más información relacionada con la trazabilidad, procedencia y características de los productos que están listos para comercializar en la localidad. Con dichas características para AgroTrading representa una gran oportunidad de posicionamiento debido a la transparencia de la plataforma con respecto a información del producto y prácticas sostenibles de agricultura.

Factor Tecnológico

En un Ranking de competencias digitales, ocupando un puesto °13, Noruega representa mayor nivel de digitalización de conectividad, es por eso que el incorporar plataformas digitales resulta relevante para AgroTrading por su modelo B2B rompiendo barreras y generando aceptación del modelo de negocio y promover su implementación en nuestro mercado objetivo.

Adicional, el avance tecnológico permite fortalecer procesos relacionados con la trazabilidad, intercambio de información y seguimiento de operaciones, mismos que está a la vanguardia de un comercio internacional moderno.

Factor Ambiental

Para Noruega es muy importante que los proveedores demuestren prácticas sostenibles y ofrezcan mecanismos que permitan verificar el origen y las características de manera transparente de los productos comercializados. Es por eso, que la sostenibilidad constituye uno de los pilares fundamentales del mercado a abarcar, siguiendo sus regulaciones en hábitos de consumo y prácticas empresariales del país.

En base a dichas regulaciones es que AgroTrading se enfocará en mostrar escenarios de cadenas de suministro responsables, con nuestros productores/PYMES para que se refleje

nuestro compromiso con una plataforma que se preocupa por la calidad y proveniencia de los productos ofertados.

Factor Legal

Noruega cuenta con regulaciones claras y exigentes para el ingreso con productos internacionales al país. Estos estándares se basan en normativas europeas supervisado por la Autoridad Noruega de Seguridad Alimentaria (Mattilsynet), priorizando la seguridad alimentaria, la trazabilidad y etiquetado de productos destinados al consumo humano.

Este entorno representa una ventaja, tomando en cuenta que la plataforma incorpora mecanismos de acompañamiento y coordinación, basados en los reglamentos del país, fortaleciendo la confianza entre productores ecuatorianos e importadores internacionales.

Perfil demográfico y socioeconómico

Noruega representa un mercado atractivo para la comercialización de amaranto debido a su alto poder adquisitivo, elevada calidad de vida y creciente interés por productos saludables y sostenibles. A pesar de contar con una población relativamente pequeña, los consumidores noruegos priorizan alimentos con beneficios nutricionales, trazabilidad y atributos diferenciados, características que se alinean con la propuesta de valor del amaranto (World Bank, 2021; FAO, 2022).

Asimismo, la población presenta altos niveles educativos y una marcada conciencia sobre el bienestar, la sostenibilidad y el origen de los productos que consume, lo que influye en decisiones de compra más informadas y exigentes (OCDE, 2022). Adicionalmente, el alto grado de digitalización del país favorece la implementación de modelos de negocio basados en plataformas digitales B2B, facilitando la conexión entre productores ecuatorianos e importadores internacionales (World Bank, 2024). En conjunto, estas características convierten a Noruega en un mercado con condiciones favorables para la internacionalización del amaranto ecuatoriano mediante la plataforma AgroTrading.

Tendencias, hábitos de consumo y segmentos

La internacionalización del amaranto producido en Tungurahua, Pichincha e Imbabura hacia Noruega depende de la relación entre sus propiedades nutricionales y las tendencias de consumo del mercado. El consumidor noruego, caracterizado por su alto poder adquisitivo y conciencia sobre la salud y sostenibilidad, busca alimentos funcionales que aporten beneficios nutricionales, donde el amaranto destaca por su contenido de proteínas, minerales y aminoácidos esenciales.

El mercado noruego presenta una oportunidad favorable debido al crecimiento del consumo de la partida arancelaria 1008.90, correspondiente al amaranto crudo, con un incremento del 31% entre 2023 y 2024. Además, importadores y distribuidores priorizan productos con altos estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad.

Las tendencias alimenticias muestran un aumento en la demanda de productos de origen vegetal y superalimentos, donde el amaranto puede diferenciarse por su origen ancestral, impacto social en comunidades rurales y características como ser libre de gluten. Asimismo, la digitalización y la búsqueda de transparencia favorecen modelos B2B y estrategias de internacionalización como Born Global, donde la trazabilidad del producto es un factor clave.

Los principales segmentos con potencial para el amaranto son los consumidores LOHAS, interesados en salud y sostenibilidad como se menciona en la sección del PESTEL.

Competencia local e internacional

El mercado internacional del amaranto ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años debido a sus propiedades nutricionales, alcanzando un valor estimado de USD 13.896,7 millones en 2025 (Grand View Research, 2023). Este crecimiento ha impulsado el posicionamiento de empresas especializadas como Nature's Crops International, Organic India y Nu-World Foods, dedicadas al desarrollo de productos alimenticios,

nutracéuticos y cosméticos derivados del amaranto (Grand View Research, 2023). Asimismo, países andinos como Perú han consolidado una industria exportadora de granos ancestrales, incluyendo amaranto, quinoa y chía, abasteciendo mercados de Europa y Norteamérica mediante empresas especializadas en superalimentos (Food and Agriculture Organization, 2022).

Brechas de mercado

El análisis cultural entre Ecuador y Noruega evidencia diferencias en aspectos como individualismo, distancia al poder y orientación al logro. Sin embargo, estas características favorecen la aceptación de productos saludables, sostenibles y con trazabilidad, atributos altamente valorados por los consumidores noruegos (Hofstede Insights, 2024). En este contexto, el amaranto representa una oportunidad de mercado debido a su alto valor nutricional y a la posibilidad de posicionarlo como un alimento funcional, natural y producido de manera responsable. Aunque compite con superalimentos consolidados como la quinoa y la chía, su menor nivel de conocimiento en Europa permite diferenciarlo como una alternativa innovadora alineada con las tendencias de salud y sostenibilidad predominantes en Noruega (Hofstede Insights, 2024).

1.3.3. Análisis estratégico del país

Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al sector

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar el nivel de competencia dentro del mercado de superalimentos en Noruega para productos como el amaranto exportado desde Ecuador. A continuación, se presenta un análisis ampliado de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al mercado del amaranto en Noruega, considerando su posible exportación desde Ecuador.

La rivalidad entre competidores existentes dentro del mercado europeo de superalimentos puede considerarse moderada a alta. En los últimos años se ha observado un

crecimiento sostenido en la demanda de alimentos funcionales y nutritivos, lo que ha impulsado la presencia de diversos granos y semillas con propiedades similares. Entre los principales competidores del amaranto se encuentran productos como la Quinoa y la Chia, los cuales ya han logrado posicionarse dentro de cadenas de distribución europeas gracias a su reconocimiento como superalimentos y a campañas de marketing consolidadas (Food and Agriculture Organization, 2022). Esto genera un entorno competitivo donde nuevos productos deben diferenciarse mediante atributos como valor nutricional, sostenibilidad o certificaciones orgánicas.

El poder de negociación de los compradores es relativamente alto. Los consumidores noruegos poseen elevados niveles de ingreso y acceso a información sobre alimentación saludable, lo que les permite ser más exigentes en cuanto a calidad, certificaciones y trazabilidad de los productos. Además, gran parte de la distribución de alimentos en Noruega está concentrada en grandes cadenas de supermercados y distribuidores especializados en productos saludables, lo que incrementa su capacidad de negociación frente a proveedores internacionales.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este puede considerarse moderado. La producción de amaranto se concentra principalmente en regiones andinas de América Latina, donde las condiciones climáticas favorecen su cultivo. Esta especialización geográfica limita el número de proveedores globales capaces de producir amaranto en grandes volúmenes. Sin embargo, países como Perú y Bolivia han desarrollado industrias exportadoras de granos andinos que compiten directamente en el mercado internacional.

La amenaza de nuevos entrantes se considera moderada. El crecimiento del mercado global de superalimentos genera incentivos para que nuevas empresas ingresen al sector. No obstante, existen barreras de entrada relevantes, especialmente relacionadas con el cumplimiento de regulaciones sanitarias, certificaciones orgánicas, trazabilidad y estándares

de seguridad alimentaria exigidos por los mercados europeos (European Commission, 2023). Estos requisitos pueden limitar la participación de pequeños exportadores que no cuentan con los recursos para cumplir dichas normativas.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos también es moderada. Existen múltiples alimentos con beneficios nutricionales similares que pueden sustituir al amaranto dentro de la dieta de los consumidores, como otros granos integrales o semillas ricas en proteínas y fibra. Sin embargo, el amaranto posee características diferenciadoras, como su perfil de aminoácidos completo y su condición de pseudocereal libre de gluten, lo que le permite posicionarse como un producto especializado dentro del mercado de alimentos saludables.

Determinación de demanda insatisfecha

A pesar de que el mercado de Noruega muestra un comportamiento positivo hacia el consumo de amaranto es importante evaluar la viabilidad de la internacionalización teniendo en cuenta la capacidad real del proyecto para abastecer. Según los datos recopilados (Véase *Tabla 14*, sección *Anexo 2*), el consumo aparente de amaranto en Noruega creció de 446. 920 kg en 2020 a 621. 750 kg en 2025, lo que indica un aumento continuo en la demanda. Sin embargo, al contrastar este nivel de consumo con una cifra sugerida de 9,125 kg por habitante, se revela una discrepancia considerable entre la demanda potencial y el consumo actual.

Para el año 2025, el mercado noruego enfrenta un déficit estimado de alrededor de 50,7 millones de kg de amaranto, lo que sugiere la presencia de una oportunidad de crecimiento; sin embargo, la capacidad prevista del proyecto representa solamente cerca del 0,0014% de esta necesidad no satisfecha. Por consiguiente, la estrategia de internacionalización debería centrarse no en capturar una gran parte del mercado, sino en ingresar a través de nichos específicos de consumidores que están interesados en productos saludables, sostenibles y

funcionales.

Bajo este panorama, el amaranto de Ecuador puede destacarse como un producto único gracias a su herencia ancestral, su alto valor nutricional y su contribución social a las comunidades productoras en Tungurahua, Pichincha e Imbabura. La estrategia inicial se dirigirá hacia importadores, distribuidores y consumidores especializados que aprecien cualidades como la trazabilidad, la sostenibilidad y los beneficios nutricionales del amaranto (Véase Tabla 14, sección *Anexo 2*).

2. Aplicación de Componente Profesional

2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización

El modelo operativo de AgroTrading no solo responde a una necesidad logística, sino a una arquitectura estratégica diseñada para la eficiencia extrema bajo el concepto de asset-light. Al adoptar un modo de internacionalización de exportación indirecta, la plataforma se posiciona como el nodo central que absorbe la complejidad operativa para las PYMES productoras, permitiéndoles acceder al mercado de Noruega sin los costos fijos asociados a la infraestructura física internacional. Este diseño se divide en pilares fundamentales que garantizan que el flujo de bienes, información y capital sea constante y seguro.

Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias

El acceso al mercado noruego representa una oportunidad estratégica para la internacionalización del amaranto producido por los productores de la provincia de Tungurahua. Sin embargo, el ingreso a este mercado requiere el cumplimiento de exigencias arancelarias, sanitarias y regulatorias que condicionan la operación exportadora.

El amaranto se clasifica bajo la partida arancelaria 100890 correspondiente a “los demás cereales”. De acuerdo con la información obtenida en Market Access Map, Noruega

aplica un arancel general de 2.13 coronas noruegas por kilogramo bajo el régimen NMF. No obstante, gracias al acuerdo comercial EFTA–Ecuador, las exportaciones ecuatorianas acceden a una tarifa preferencial de 1.92 coronas noruegas por kilogramo.

Aunque el acuerdo no elimina completamente el arancel, sí representa una ventaja competitiva para el producto ecuatoriano, reduciendo parcialmente el costo de ingreso al mercado noruego. Para acceder a esta preferencia es necesario cumplir con reglas de origen y presentar el certificado de origen correspondiente.

A pesar de ello, las principales barreras identificadas corresponden a medidas para-arancelarias relacionadas con inocuidad alimentaria, trazabilidad, almacenamiento y control documental. Market Access Map identifica un total de 16 medidas regulatorias aplicables al producto analizado, de las cuales 10 corresponden específicamente a requisitos de importación, las cuales son:

Cumplimiento de requisitos de inocuidad alimentaria para evitar la comercialización de productos considerados inseguros para el consumo humano.

Aplicación de controles internos en empresas que producen, almacenan, empacan o comercializan alimentos.

Conservación de condiciones adecuadas de almacenamiento y transporte para proteger el producto frente a contaminación o deterioro.

Implementación de sistemas de trazabilidad que permitan identificar el origen del producto durante toda la cadena comercial.

Conservación de información y registros de trazabilidad durante un periodo de hasta cinco años.

Cumplimiento de requisitos fitosanitarios y sanitarios para productos alimenticios importados.

Presentación obligatoria de documentos comerciales y aduaneros como factura comercial, packing list, Bill of Lading, DAE y certificado de origen.

Control de calidad e inocuidad durante los procesos de almacenamiento, manipulación y transporte internacional.

Protección del producto frente a contaminación física, química o microbiológica durante la operación logística.

Cumplimiento de requisitos regulatorios establecidos por las autoridades sanitarias y aduaneras noruegas para productos alimenticios importados.

También, encontramos en Noruega normas de protección de datos de Noruega, quien pertenece al Espacio Económico Europeo (EEA) por lo que aplica las reglas del GDPR (General Data Protection Regulation). Entre los principales requisitos que podrían afectar a AgroTrade se encuentran la obtención del consentimiento explícito para la recopilación de datos personales, la implementación de políticas de privacidad transparentes, la garantía de acceso, modificación y eliminación de información por parte de los usuarios, así como la adopción de medidas de seguridad que protejan los datos almacenados en la plataforma European Parliament & Council of the European Union. (2016). [8]

En este contexto, las barreras para-arancelarias representan uno de los principales desafíos para los productores y la plataforma, debido a que requieren mayores niveles de control logístico, documental y sanitario para garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado noruego (European Commission, 2024).

Ruta logística

La ruta logística diseñada para la exportación de amaranto hacia el mercado noruego fue estructurada considerando criterios de eficiencia operativa, accesibilidad portuaria y viabilidad económica para los productores de la provincia de Tungurahua. La operación

contempla un proceso de transporte multimodal, integrando transporte terrestre y marítimo hasta el destino final en Oslo, Noruega.

El proceso logístico inicia en tres diferentes provincias. Imbabura, Tungurahua y Pichincha las cuales tienen días de recolección dependiendo de la provincia siendo 3 al mes, lunes Pichincha, martes Tungurahua y miércoles Imbabura en camiones que transportan el producto a la ciudad de Quito, donde se consolida la carga de amaranto en fundas de polipropileno de 25 kg. Posteriormente, la mercancía es trasladada vía terrestre hacia el puerto de Guayaquil, principal punto de salida marítima del Ecuador y uno de los centros logísticos más importantes del país para operaciones de comercio exterior (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2024).

El transporte terrestre constituye una etapa fundamental dentro de la cadena logística, ya que conecta la zona de consolidación de carga con la infraestructura portuaria nacional. Para esta operación se estableció un costo de USD 300 correspondiente al traslado interno de la mercancía desde Quito hacia Guayaquil. Y 300 divididos en 100 cada uno para la recolección local de las 3 diferentes provincias.

Una vez en el puerto, la mercancía es embarcada en un contenedor de 20 pies tipo dry, bajo una configuración de 690 sacos equivalentes a 17,250 kg de producto. Un 86% de uso del contenedor, esto se decidió para facilitar maniobrabilidad al momento de cargar y descargar los sacos, los sacos en este caso sin pallets se ubicarían en una gran mayoría de sacos acostados y una proporción menor de sacos en posición vertical para optimizar espacios residuales y mejorar la compactación interna del contenedor.

El transporte internacional se realiza por vía marítima desde Guayaquil hacia Oslo, Noruega, utilizando servicios de la naviera Hapag-Lloyd. De acuerdo con la cotización analizada, el tiempo de tránsito corresponde a 40 días, incluyendo conexiones y operaciones portuarias intermedias (Hapag-Lloyd, 2025).

La elección del transporte marítimo responde a la necesidad de movilizar volúmenes elevados de carga manteniendo costos logísticos competitivos. Asimismo, la selección de Oslo como punto de ingreso al mercado noruego se relaciona con su relevancia como centro logístico y comercial para la distribución de productos alimenticios importados.

En este contexto, la ruta logística planteada permite integrar de manera coordinada las etapas de transporte interno, operación portuaria y distribución internacional, constituyendo un componente fundamental para la viabilidad operativa de la internacionalización del amaranto producido por los productores.

Incoterm recomendado

Para la operación de exportación de amaranto hacia el mercado noruego se seleccionó el Incoterm FOB (Free On Board) (International Chamber of Commerce, 2020)., debido a que representa una alternativa adecuada para las capacidades operativas y financieras de los productores. Este Incoterm establece que el exportador asume la responsabilidad de la mercancía hasta el momento en que esta es cargada a bordo del buque en el puerto de salida, mientras que el importador se encarga del flete internacional, seguro y costos asociados al destino final.

Bajo esta modalidad, los productores asumen los costos relacionados con la producción, embalaje, transporte interno, trámites aduaneros de exportación y carga de la mercancía en el puerto de Guayaquil. A partir de ese punto, la responsabilidad y los riesgos son transferidos al comprador internacional, quien coordina el transporte marítimo y los procesos logísticos en Noruega.

La elección del Incoterm FOB se encuentra directamente relacionada con la necesidad de reducir la exposición financiera y operativa de los productores durante las primeras etapas de internacionalización. Al limitar sus responsabilidades hasta el puerto de origen, las empresas pueden concentrarse en el cumplimiento de requisitos productivos, sanitarios y

documentales, sin asumir costos adicionales relacionados con seguros internacionales, demoras portuarias en destino o distribución interna en el mercado noruego.

Asimismo, la utilización de FOB permite trabajar de manera más eficiente con importadores internacionales que ya poseen experiencia en la gestión logística dentro del mercado europeo, facilitando la negociación comercial y reduciendo la complejidad operativa para los productores.

En comparación con otros Incoterms como CIF (Cost, Insurance and Freight), FOB representa una opción más conveniente para el proyecto, debido a que en CIF el exportador debe asumir también el costo del flete marítimo y el seguro internacional, incrementando significativamente el capital requerido y los riesgos financieros de la operación. De igual manera, alternativas como DDP (Delivered Duty Paid) implicarían responsabilidades aún mayores para los productores, incluyendo la gestión logística completa hasta el país de destino, pago de impuestos y cumplimiento de procedimientos internos en Noruega.

En este sentido, el uso de FOB permite mantener una estructura logística y financiera más manejable para los productores, facilitando su inserción progresiva en mercados internacionales sin comprometer de manera excesiva sus recursos operativos y económicos.

Fletes, tiempos, seguros

La planificación logística de la exportación de amaranto hacia Noruega se desarrolló mediante la plataforma digital AgroTrading, diseñada para integrar la gestión operativa, documental y de trazabilidad dentro del proceso de internacionalización. Esta herramienta permite centralizar la información de la cadena logística, facilitando la coordinación entre productores, exportadores, operadores logísticos e importadores.

Como se observa en la interfaz de la plataforma, el sistema incorpora funcionalidades de seguimiento en tiempo real mediante GPS Tracking, permitiendo monitorear la ubicación del contenedor durante el trayecto marítimo desde Guayaquil hasta Oslo. Asimismo, la

plataforma muestra el estado de cada etapa de la operación logística, incluyendo recolección, consolidación, embarque, tránsito marítimo, transbordo y entrega final. Esta trazabilidad contribuye a mejorar el control de la cadena de suministro y la visibilidad de las operaciones internacionales (World Trade Organization, 2023).

Adicionalmente, AgroTrading integra una ficha documental digital donde se almacenan y gestionan documentos esenciales para la exportación, tales como el Bill of Lading (B/L), certificado de origen, información del seguro e Incoterm utilizado en la negociación. La digitalización de estos documentos facilita el cumplimiento de requisitos comerciales y aduaneros, reduciendo errores administrativos y mejorando la eficiencia operativa (International Chamber of Commerce [ICC], 2020).

La plataforma también permite monitorear variables relevantes para la conservación de la calidad del producto durante el transporte, como los niveles de humedad, el estado de los sellos aduaneros y la integridad de los sistemas de protección térmica. Estas herramientas resultan especialmente importantes para productos agrícolas como el amaranto, ya que contribuyen a mantener sus propiedades nutricionales y condiciones de inocuidad durante el tránsito internacional (FAO, 2022).

En términos operativos, la exportación se realiza bajo condiciones FOB (Free On Board) desde el puerto de Guayaquil con destino final en Oslo, Noruega. Bajo este Incoterm, la responsabilidad del exportador finaliza una vez que la mercancía es embarcada en el buque, mientras que los costos y riesgos posteriores son asumidos por el comprador (ICC, 2020). Debido al volumen de carga considerado para el proyecto, equivalente a 690 sacos de 25 kg (17.250 kg de amaranto), se seleccionó el transporte marítimo como la alternativa más eficiente en términos de capacidad y costos logísticos para el comercio internacional de productos agrícolas (UNCTAD, 2023).

Finalmente, la implementación de AgroTrading fortalece la competitividad del proyecto al proporcionar información en tiempo real, optimizar la gestión documental y garantizar la trazabilidad de las operaciones de exportación. Esto no solo mejora la eficiencia logística, sino que también genera mayor confianza entre compradores internacionales y productores locales, alineándose con las tendencias globales de digitalización y transparencia en las cadenas de suministro agroalimentarias (World Trade Organization, 2023).

RFQ

Para asegurar la eficacia del modelo de comercialización de AgroTrading, se introducirá un sistema de Solicitud de Cotización (RFQ) en la plataforma, que permitirá una conexión directa entre la oferta de los cultivadores de amaranto y la demanda de los compradores globales. Con este sistema, los compradores tendrán la posibilidad de realizar publicaciones solicitando cotizaciones y especificando aspectos como la cantidad necesaria, los estándares deseados de calidad, las certificaciones requeridas, los términos de entrega y las condiciones comerciales.

Los productores que estén registrados en la plataforma podrán revisar estas solicitudes y enviar sus propuestas de cotización de forma ordenada, lo que hará que el proceso de negociación sea más claro, competitivo y efectivo. Esta plataforma ofrecerá la opción de comparar diferentes ofertas, mejorar la toma de decisiones y disminuir las barreras para acceder a mercados internacionales, en particular para pequeños y medianos productores que no disponen de canales propios para la comercialización externa.

De este modo, AgroTrading operará como un intermediario digital dedicado al comercio B2B, promoviendo la creación de oportunidades comerciales entre los cultivadores ecuatorianos de amaranto y los compradores internacionales interesados en productos andinos con capacidad para exportación.

Costos y precio final

El análisis de costos y precio final constituye un componente fundamental dentro del proceso de internacionalización del amaranto producido por los productores de la provincia de Tungurahua, Pichincha e Imbabura ya que permite determinar la viabilidad económica de la operación de exportación y evaluar el nivel de competitividad del producto en el mercado noruego.

Para el presente proyecto se estableció un costo de producción de USD 0.65 por kilogramo de amaranto en grano, valor definido a partir de los costos agrícolas y del rendimiento promedio por hectárea. A este valor se incorporaron los costos logísticos correspondientes al proceso de exportación bajo el Incoterm FOB.

En el escenario de carga completa, correspondiente a un contenedor de 20 pies con 690 sacos de 25 kg, el costo logístico asciende a USD 0.164 por kilogramo, resultado obtenido a partir de la estructura total de costos de transporte terrestre, servicios portuarios, manipulación, documentación, trámites aduaneros y transporte marítimo internacional.

De esta manera, el costo total de exportación se sitúa en USD 0.814 por kilogramo, equivalente a la suma entre costos de producción y costos logísticos. Frente a un precio de exportación FOB establecido en USD 6.00 por kilogramo, se obtiene una utilidad de USD 2.686 por kilogramo exportado.

Considerando que cada saco contiene 25 kg de producto, la utilidad por unidad alcanza USD 67.16 por saco en el escenario de carga completa. Este resultado evidencia que la operación presenta márgenes favorables para los productores, permitiendo cubrir costos operativos y mantener niveles adecuados de rentabilidad.

Asimismo, se analizó un segundo escenario correspondiente a una operación parcial de 300 sacos, planteado como alternativa en situaciones donde no se logre consolidar la capacidad total del contenedor. En este caso, el costo logístico se incrementa a USD 0.376

por kilogramo debido a que los costos fijos de la operación se distribuyen entre una menor cantidad de producto exportado.

Bajo este escenario, la utilidad por saco se reduce a USD 61.84, evidenciando una disminución en la rentabilidad como consecuencia de la menor eficiencia logística. Este análisis permitió identificar la importancia de maximizar la ocupación del contenedor para optimizar costos y mejorar el rendimiento económico de la exportación.

Desde una perspectiva estratégica, también se identificó una diferencia significativa entre el precio FOB de exportación y el precio de comercialización del amaranto en el mercado noruego. Mientras el producto es exportado a USD 6.00 por kilogramo, el precio de venta al consumidor final en Noruega alcanza aproximadamente USD 12 por kilogramo.

Esta diferencia evidencia que la mayor captura de valor se concentra en los eslabones finales de la cadena comercial internacional, particularmente en actividades relacionadas con distribución, comercialización y venta minorista. En este sentido, el análisis no solo demuestra la viabilidad económica de exportar amaranto en grano, sino también la existencia de oportunidades futuras para que los productores ecuatorianos desarrollen estrategias orientadas a incrementar el valor agregado y fortalecer su posicionamiento internacional.

Finalmente, el estudio de costos permitió comprender que la competitividad internacional no depende únicamente del precio del producto, sino también de la eficiencia logística, la capacidad de negociación comercial y la correcta planificación de la operación exportadora.

Levantamiento de puestos

Para garantizar una gestión más eficiente y acorde a las necesidades de la internacionalización del amaranto ecuatoriano para el mercado noruego, se creó una estructura organizacional con siete cargos principales. Para empezar, como se puede observar en la tabla 3 que se encuentra en el apartado de anexo 2 dentro del documento, el nivel

estratégico se encuentran los accionistas y el Gerente General, quien es responsable de dirigir la planificación, coordinar las áreas de la organización y además representar legalmente a la empresa. En la parte táctica encontramos al Gerente Comercial y de Marketing, quien es el encargado del posicionamiento y desarrollo de mercados internacionales; el Administrador Financiero, el responsable de la gestión económica y tributaria; y el Gerente de Operaciones y Control de Calidad, encargado de supervisar el cumplimiento de estándares internacionales y los procesos operativos. Finalmente, en el nivel operativo encontramos el Asistente Administrativo, quien brinda soporte documental y administrativo; el Administrador Logístico, responsable de coordinar la recolección, almacenamiento y transporte del producto; y el Técnico de TI, encargado de administrar la infraestructura tecnológica y garantizar el funcionamiento de la plataforma digital. Esta estructura permite una adecuada distribución de funciones, optimiza los recursos de una empresa en etapa inicial y favorece la coordinación de los procesos comerciales, administrativos y logísticos necesarios para la exportación.

3. Evaluación de Negocio

3.1. Estrategia Comercial Internacional (3 a 4 páginas)

Segmentación y Posicionamiento

La estrategia comercial internacional de AgroTrading se enfoca en el mercado noruego, seleccionado mediante un análisis comparativo de mercados potenciales y criterios relacionados con estabilidad económica, hábitos de consumo, digitalización y tendencias de alimentación saludable. El segmento objetivo está conformado por importadores, distribuidores y empresas del sector alimenticio interesadas en productos naturales, sostenibles y con valor agregado en términos de origen y trazabilidad.

Asimismo, el consumidor final noruego presenta características alineadas con la propuesta de valor del proyecto, debido a su creciente interés por alimentos funcionales, sostenibilidad y transparencia en las cadenas de suministro. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), los consumidores de mercados desarrollados muestran una tendencia creciente hacia la adquisición de productos con atributos de sostenibilidad y responsabilidad social.

En este contexto, AgroTrading adopta una estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación, enfocándose no únicamente en las propiedades nutricionales del amaranto, sino en la historia, el origen y el impacto social detrás de cada producto comercializado. La plataforma busca posicionarse como un marketplace B2B especializado en productos agrícolas ecuatorianos con potencial exportador, conectando directamente a pequeños y medianos productores con compradores internacionales.

Como complemento a esta estrategia, se desarrolló la campaña de marketing internacional denominada “Still Made by Hands”, cuyo propósito es humanizar el proceso de producción agrícola y fortalecer la percepción de autenticidad y sostenibilidad. La campaña comunica que, en un entorno cada vez más industrializado, los alimentos continúan siendo producidos gracias al trabajo de agricultores reales, resaltando el valor humano presente detrás de cada grano de amaranto.

De esta manera, AgroTrading se posiciona como una plataforma que no solo facilita transacciones comerciales internacionales, sino que también genera confianza mediante la trazabilidad, la transparencia y la conexión entre productores ecuatorianos y compradores extranjeros.

Adaptación del servicio

Debido a que AgroTrading opera como una plataforma digital orientada al comercio internacional, la adaptación se centra en el servicio ofrecido y no en modificaciones sustanciales del producto agrícola.

La plataforma ha sido diseñada para responder a las necesidades y preferencias del mercado noruego, incorporando elementos que facilitan la interacción entre productores e importadores internacionales. Entre las principales adaptaciones se encuentran:

Plataforma disponible en idioma inglés, noruego y español.

Información detallada sobre trazabilidad y origen del producto.

Fichas técnicas con especificaciones nutricionales y comerciales.

Información sobre certificaciones y estándares de calidad.

Comunicación enfocada en sostenibilidad y responsabilidad social.

Experiencia digital optimizada para usuarios internacionales.

Presentación del tracking (desde la solicitud, recolección y movimiento del artículo hasta el puerto de Guayaquil para la confianza y control de los compradores internacionales.

Adicionalmente, la estrategia de comunicación incorpora contenidos audiovisuales y testimoniales que muestran a los productores ecuatorianos, sus procesos de cultivo y las características de las zonas productoras. Esta adaptación responde a la creciente demanda de transparencia por parte de los consumidores europeos, quienes valoran conocer el origen de los productos que consumen y las condiciones bajo las cuales fueron producidos (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021).

La campaña “Still Made by Hands” constituye un elemento clave dentro de esta adaptación, ya que permite transmitir una propuesta de valor diferenciada basada en la autenticidad, la sostenibilidad y el impacto social generado por la comercialización directa de productos agrícolas ecuatorianos.

En consecuencia, AgroTrading no compite únicamente como una plataforma digital de intermediación comercial, sino como una herramienta de internacionalización que promueve el acceso de pequeños productores ecuatorianos a mercados globales, fortaleciendo la competitividad del sector agrícola nacional.

Estrategia de precios

La estrategia de precios de AgroTrading se basa en un enfoque de diferenciación por valor agregado, teniendo en cuenta las peculiaridades del amaranto ecuatoriano como un producto andino que posee un gran potencial en el mercado de alimentos saludables y orgánicos. En lugar de un modelo que compite únicamente en precio, la plataforma se orienta hacia la mejora de la rentabilidad de los agricultores mediante una estructura comercial que valore la calidad del producto, su procedencia y sus características únicas.

En la actualidad, los agricultores ecuatorianos de amaranto venden su producción en el mercado local por unos precios que oscilan entre 1,50 USD y 1,80 USD por kilogramo, lo que limita los incentivos económicos para aumentar la producción y acceder a mercados en el extranjero. Ante este panorama, AgroTrading propone un precio de compra al productor de 3,00 USD por kilogramo, lo que representa un aumento aproximado entre el 67 % y el 100 % en comparación con el precio habitual que recibe el agricultor. Esta estrategia tiene como objetivo incrementar la rentabilidad para los productores asociados y fortalecer la sostenibilidad del proceso de producción.

En el contexto internacional, sobre todo en naciones europeas donde hay una alta demanda de productos orgánicos y saludables, el amaranto se valora más por sus beneficios nutricionales y su certificación ecológica. En Noruega, los productos de amaranto orgánico que se venden al consumidor final tienen un precio que varía entre 10 USD y 16 USD por kilogramo, dependiendo del empaque y la marca. Por ejemplo, los productos orgánicos de amaranto de

400 a 500 gramos disponibles en tiendas especializadas en Noruega tienen precios que superan los 10 USD por kilogramo.

En este escenario, AgroTrading establece un precio de exportación de 6,00 USD FOB por kilogramo, aplicando una estrategia de precios premium accesible, fundamentada en cuatro elementos clave:

Certificación y producción orgánica: el producto estará enfocado en un grupo de consumidores que valoran alimentos libres de sustancias químicas y con prácticas agrícolas sostenibles, permitiendo así acceder a mejores precios frente al amaranto convencional.

Procedencia andina ecuatoriana: el amaranto que proviene de áreas productoras como Tungurahua, Pichincha e Imbabura añade un valor diferenciador relacionado con la biodiversidad, la tradición agrícola y productos ancestrales.

Intermediación digital especializada: AgroTrading elimina las barreras comerciales al conectar a los productores directamente con compradores internacionales a través de una plataforma B2B, generando mayor eficiencia en las negociaciones y transparencia en los precios.

Posicionamiento como producto saludable de alta gama: el amaranto se destaca por su alto contenido de proteínas vegetales, fibra y minerales, características que se alinean con las tendencias de consumo saludable en los mercados europeos.

El precio FOB de 6,00 USD por kilogramo asegura un equilibrio entre las ganancias del productor ecuatoriano y la competitividad del producto en el mercado noruego. Considerando que el consumidor final está dispuesto a pagar más por productos orgánicos específicos, hay suficiente margen para cubrir los costos logísticos, el comercio internacional y los márgenes de todos los participantes en la cadena.

Estrategia de distribución

La táctica de distribución de AgroTrading se basa en un modelo digital B2B que facilita la conexión directa entre pequeños y medianos cultivadores de amaranto de Ecuador y compradores internacionales en Noruega. A diferencia de los métodos de venta convencionales, que implican a numerosos intermediarios, la plataforma se propone acortar la cadena de distribución mediante la digitalización de los procedimientos de comercio y el establecimiento de contactos directos entre la oferta y la demanda.

El canal de distribución elegido representa una táctica de distribución indirecta, en la que AgroTrading actúa como un facilitador comercial sin poseer el producto ni encargarse del almacenamiento. Su función principal es crear oportunidades comerciales entre los agricultores ecuatorianos y los importadores internacionales utilizando herramientas digitales para el contacto, negociación y gestión de ventas.

En el marco operativo de la plataforma, la distribución se maneja a través de un sistema de seguimiento logístico, creado para ofrecer visibilidad en cada fase del proceso, desde la realización del pedido hasta la consolidación y exportación del producto. Esta herramienta mejora la coordinación entre los productores, la plataforma y los compradores internacionales, aumentando la transparencia en la cadena de suministro.

El proceso operativo comienza cuando un comprador internacional hace una solicitud de compra en la plataforma, estableciendo condiciones como la cantidad necesaria, estándares de calidad, certificaciones y términos comerciales. Una vez que se aprueba la negociación, AgroTrading determina un periodo inicial de 7 días para la recolección y consolidación de pedidos, en el cual los productores y pequeñas y medianas empresas registradas confirman su disponibilidad del producto y la capacidad de abastecimiento correspondiente.

A continuación, se lleva a cabo la fase de preparación del producto, en la que la plataforma organiza el envío de materiales de empaque a los productores. Para esta fase, se prevé un

tiempo cercano a 2 días para la entrega de sacos de 25 kg, que estandarizan la presentación del amaranto, facilitan su manejo y mantienen condiciones adecuadas durante el transporte y consolidación. En el sistema de seguimiento, esta etapa aparecerá como "empaque enviado al productor", lo que permite supervisar el cumplimiento antes de la entrega del producto.

Al recibir el material de empaque, se inicia la etapa de recolección del amaranto, que se prevé dure aproximadamente 15 días. Durante este tiempo, AgroTrading coordina la recolección del producto en las principales zonas de producción de Ecuador, específicamente en las provincias de Imbabura, Pichincha y Tungurahua. El sistema de monitoreo permitirá observar progresivamente información acerca de los productores involucrados, las cantidades recolectadas y el estado del pedido.

Una vez completada la consolidación del volumen requerido, AgroTrading implementará un esquema de exportaciones consolidadas con una frecuencia mensual, realizando los despachos internacionales a finales de cada mes. Esta estrategia optimiza los costos logísticos mediante la agrupación de carga, evitándole a los pequeños productores asumir por sí solos procesos complejos de exportación y transporte internacional.

La logística se refiere al proceso por el cual el amaranto recogido es enviado a centros de agrupamiento en Quito y luego a la terminal marítima de Guayaquil. Desde allí, se procede con la exportación a Noruega a través de transporte por mar bajo la condición FOB (Free on Board). Según la Cámara de Comercio Internacional (ICC, 2020), bajo este término, el vendedor cumple su responsabilidad en el momento en que la mercancía es cargada en el barco que el comprador ha designado en el puerto de origen, transfiriéndose en ese instante los riesgos vinculados al transporte internacional.

La elección del transporte marítimo se basa en la rentabilidad y la capacidad de carga, constituyendo una opción conveniente para productos agrícolas destinados a mercados globales. De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y

Desarrollo (UNCTAD, 2024), cerca del 80 % del volumen del comercio global de mercancías se transporta por vía marítima, gracias a su habilidad para mover grandes cantidades y sus beneficios económicos en comparación con otros medios de transporte.

Además, AgroTrading utiliza herramientas digitales que permiten a los compradores acceder a información sobre el origen del producto, los productores implicados, la ubicación de los cultivos y el progreso logístico del pedido. La incorporación de sistemas de trazabilidad en las cadenas agroalimentarias no solo aumenta la transparencia, sino que también mejora la gestión de información y refuerza la confianza entre las partes involucradas en la cadena de suministro.

De este modo, AgroTrading no solo actúa como un enlace comercial entre los productores de Ecuador y las compradoras internacionales, sino que también incluye una herramienta de gestión logística que hace posible la supervisión de cada fase del proceso de distribución, disminuyendo la incertidumbre, optimizando la planificación de entregas y aumentando la competitividad del amaranto ecuatoriano en los mercados globales.

Comunicación y branding internacional

La estrategia de comunicación internacional de AgroTrading tiene como objetivo posicionar la plataforma como un marketplace especializado en productos agrícolas ecuatorianos con potencial exportador, promoviendo simultáneamente valores relacionados con sostenibilidad, trazabilidad, autenticidad y desarrollo social.

La propuesta de branding se apoya en la campaña internacional denominada “Still Made by Hands”, diseñada para destacar el valor humano presente detrás de los productos agrícolas comercializados. Esta campaña surge como respuesta a un entorno cada vez más industrializado, donde los consumidores muestran interés por conocer el origen de los productos que adquieren y las personas involucradas en su producción.

El concepto central de la campaña se basa en comunicar que, detrás de cada grano de amaranto exportado, existen agricultores reales, procesos tradicionales y comunidades que contribuyen al desarrollo económico local. De esta manera, AgroTrading no solo promueve un producto, sino también una historia de origen, sostenibilidad y comercio responsable.

Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), los consumidores actuales valoran cada vez más las marcas que generan conexiones emocionales y transmiten propósitos sociales auténticos, especialmente en mercados desarrollados donde las decisiones de compra están influenciadas por factores éticos y ambientales.

La estrategia promocional contempla la utilización de medios digitales debido a la naturaleza tecnológica del proyecto y al elevado nivel de digitalización existente en Noruega. Las principales herramientas de comunicación incluyen:

- Marketing de contenidos

- Historias de agricultores ecuatorianos.

- Procesos de producción del amaranto.

- Beneficios nutricionales del producto.

- Información sobre sostenibilidad y trazabilidad.

- Impacto social generado por el proyecto.

3.2. Modelo Financiero (3 a 4 páginas)

Inversión total requerida

La implementación de la plataforma digital para la internacionalización del amaranto ecuatoriano hacia el mercado noruego requiere una inversión inicial de USD 164.254,60. Esta inversión contempla los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, el desarrollo tecnológico de la plataforma, la adquisición de equipos, la formalización legal del

negocio, las actividades de promoción comercial y el fortalecimiento de la oferta exportable mediante programas de capacitación dirigidos a productores nacionales.

La inversión en activos fijos asciende a USD 9.769,60 e incluye la adquisición de computadoras portátiles, impresoras, routers, extensores de red, mobiliario de oficina y equipos de comunicación necesarios para la gestión administrativa, comercial y tecnológica del proyecto. Estos activos poseen vidas útiles entre tres y diez años, generando una depreciación anual estimada de USD 2.466.

Asimismo, el proyecto contempla una inversión de USD 2.525 en activos intangibles, correspondientes a gastos de constitución legal, permisos de funcionamiento, registros de marca nacionales e internacionales, adecuaciones legales de la plataforma web y procesos relacionados con el cumplimiento normativo para la operación internacional. Estos activos generan una amortización anual aproximada de USD 520.

El resto de la inversión se destina al desarrollo de la plataforma digital, actividades de marketing internacional, certificaciones, capital de trabajo inicial y programas de capacitación para productores de amaranto en distintas provincias del Ecuador. Estas actividades son fundamentales para garantizar la calidad del producto, la trazabilidad de la producción y el cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado noruego. La estructura financiera del proyecto está compuesta por aportes de los socios y financiamiento externo, permitiendo distribuir adecuadamente el riesgo financiero y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Costos fijos y variables (según modo de entrada)

La estructura de costos del proyecto se encuentra conformada por costos fijos y variables, los cuales permiten sostener las operaciones de la plataforma y garantizar la comercialización internacional del amaranto.

Los costos fijos corresponden a aquellos desembolsos que permanecen relativamente constantes independientemente del volumen de ventas. Dentro de esta categoría se incluyen los honorarios de los socios, los salarios del personal administrativo y técnico, los beneficios sociales, los gastos administrativos, así como la depreciación y amortización de activos. Durante el primer año de operación, los honorarios de los socios alcanzan USD 48.000, mientras que los salarios del personal administrativo y técnico representan USD 35.400. A ello se suman beneficios sociales por USD 9.818 y gastos administrativos por USD 3.210 relacionados con arriendo, servicios básicos, telecomunicaciones, software y suministros de oficina. Considerando además la depreciación y amortización, los costos fijos ascienden aproximadamente a USD 99.399 anuales.

Por otro lado, los costos variables están directamente relacionados con las actividades comerciales y de exportación. Estos incluyen los costos logísticos internacionales, publicidad digital, capacitación a productores y gastos operativos asociados a la gestión comercial. Durante el primer año, los costos variables alcanzan USD 641.224,84, destacándose la inversión en capacitación y promoción internacional como elementos estratégicos para posicionar el producto en el mercado noruego y fortalecer la red de productores vinculados a la plataforma.

La distribución de costos refleja las características propias de un modelo de negocio Born Global, donde la inversión se concentra principalmente en actividades de comercialización, tecnología y desarrollo de capacidades productivas, en lugar de infraestructura física tradicional.

Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja fue proyectado para un período de cinco años, comprendido entre 2026 y 2030 (véase *Tabla 11 y 12*, sección *Anexo 2*). Las ventas fueron estimadas considerando una capacidad inicial de comercialización de 8.280 sacos de amaranto durante

el primer año, equivalente a 690 sacos mensuales, con un crecimiento anual del 10 % como resultado del incremento progresivo de productores participantes y compradores internacionales vinculados a la plataforma.

Bajo estas condiciones, las ventas proyectadas alcanzan USD 1.242.000 durante el primer año y aumentan hasta USD 1.752.889,25 en el quinto año. Paralelamente, se consideran los costos de ventas, gastos operativos, gastos administrativos, depreciaciones, amortizaciones e impuestos correspondientes.

Los resultados muestran un flujo neto de caja negativo de USD 54.060,25 durante el primer año de operación. Este resultado se explica por las inversiones iniciales necesarias para posicionar la plataforma, desarrollar campañas de promoción internacional y ejecutar programas de capacitación dirigidos a los productores. Sin embargo, a partir del segundo año el proyecto comienza a generar flujos positivos crecientes, alcanzando USD 225.700,15 en 2027, USD 298.767,42 en 2028, USD 361.070,30 en 2029 y USD 429.134,32 en 2030.

La evolución positiva de los flujos evidencia que el modelo de negocio posee capacidad para generar recursos suficientes que permitan cubrir los costos operativos, atender las obligaciones financieras y generar rentabilidad para los inversionistas. Además, el crecimiento sostenido de los ingresos demuestra el potencial de escalabilidad de la plataforma dentro del mercado internacional de alimentos saludables.

Indicadores: VAN, TIR

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto se utilizaron los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) (véase *Tabla 13*, sección *Anexo 2*). El análisis se realizó empleando una tasa de descuento del 12,01 %, correspondiente al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), mientras que para el inversionista se consideró una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) del 13,33 %, construida a partir de una inflación estimada del 1,33 % y una prima de riesgo del 12 % para proyectos con riesgo elevado.

Los resultados obtenidos reflejan un VAN del proyecto de USD 652.819,03 y un VAN para el inversionista de USD 645.140,23. Al ser ambos valores positivos, se demuestra que los beneficios futuros descontados superan ampliamente la inversión inicial requerida, generando valor económico para los participantes del proyecto.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, el proyecto alcanza una TIR de 74,68 %, mientras que la TIR del inversionista se sitúa en 77,87 %. Estos porcentajes superan considerablemente tanto el WACC como la TMAR utilizada en la evaluación, evidenciando una elevada rentabilidad y una rápida recuperación de la inversión.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el proyecto es financieramente viable y presenta una capacidad significativa para generar beneficios económicos sostenibles en el tiempo.

Adicionalmente, se calcularon indicadores financieros complementarios con el propósito de evaluar la rentabilidad y sostenibilidad operativa del proyecto. El Retorno sobre la Inversión (ROI) alcanzó un valor de 778,7 %, lo que indica que por cada dólar invertido se generan aproximadamente USD 7,79 de beneficio neto acumulado durante el horizonte de evaluación. Por su parte, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) promedio se ubicó en 202,9 %, evidenciando una elevada rentabilidad para los accionistas y una eficiente utilización de los recursos propios.

Asimismo, el análisis del punto de equilibrio (Véase *Figura 1*, sección *Anexo I*) determinó que la empresa requiere comercializar aproximadamente 1.228 sacos de amaranto al año para cubrir la totalidad de sus costos y gastos operativos. Considerando que la proyección inicial contempla ventas de 8.280 sacos anuales, el proyecto supera ampliamente el umbral mínimo de operación, generando un margen de seguridad cercano al 85 %. Este resultado demuestra una adecuada capacidad para absorber posibles fluctuaciones en la demanda sin comprometer la sostenibilidad financiera de la empresa.

Análisis de sensibilidad (escenarios)

Con el propósito de evaluar la estabilidad financiera del proyecto frente a diferentes estructuras de financiamiento, se desarrolló un análisis de sensibilidad considerando dos escenarios: con apalancamiento financiero y sin apalancamiento.

En el escenario con apalancamiento (véase *Tabla 11*, sección *Anexo 2*) se incorporó financiamiento externo para cubrir una parte de la inversión inicial. Bajo esta modalidad, el proyecto asume gastos financieros derivados del pago de intereses y amortización de la deuda. A pesar de ello, los resultados muestran un VAN de USD 652.819,03 y una TIR de 74,68 %, confirmando la capacidad del proyecto para generar valor incluso considerando obligaciones financieras.

Por otra parte, en el escenario sin apalancamiento (véase *Tabla 12*, sección *Anexo 2*), la totalidad de la inversión es cubierta mediante recursos propios, eliminando los gastos financieros asociados al endeudamiento. En este caso, el proyecto registra un VAN de USD 645.140,23 y una TIR de 77,87 %, reflejando una ligera mejora en la rentabilidad porcentual debido a la ausencia de pagos por intereses.

La comparación de ambos escenarios demuestra que la rentabilidad del proyecto se mantiene elevada independientemente de la fuente de financiamiento utilizada. Mientras el escenario sin apalancamiento ofrece una TIR ligeramente superior, el escenario con apalancamiento permite reducir el capital propio requerido y mantener niveles de rentabilidad igualmente atractivos.

En consecuencia, el análisis de sensibilidad confirma la solidez financiera de la propuesta, evidenciando que el proyecto mantiene indicadores favorables bajo diferentes condiciones de financiamiento y presenta una adecuada capacidad para enfrentar variaciones en su estructura de capital. Esto fortalece la factibilidad económica de la plataforma digital

propuesta y respalda su potencial de crecimiento dentro del mercado internacional del amaranto.

4. Conclusiones y Recomendaciones

Regulatorios

Gracias al análisis de barreras arancelarias y paraarancelarias realizado para la exportación de amaranto hacia noruega, podemos concluir que el principal desafío para el ingreso al mercado no se encuentra en los aranceles, sino en el cumplimiento de requisitos regulatorios relacionados con inocuidad alimentaria, trazabilidad, documentación y control sanitario. La existencia del acuerdo comercial EFTA-Ecuador permite acceder a una tarifa preferencial, mejorando la competitividad del producto ecuatoriano frente a otros proveedores internacionales. Sin embargo, el cumplimiento de las medidas exigidas por las autoridades noruegas constituye un requisito indispensable para garantizar el acceso y permanencia en el mercado.

Se recomienda trabajar con un país que a diferencia de Noruega mantenga arancel cero en el producto que se exporte.

Logísticos

A partir del desarrollo y análisis de la ruta logística (Véase *Figura 2*, sección *Anexo I*), los costos de transporte y las cotizaciones obtenidas, se concluye que el transporte marítimo bajo el incoterm FOB representa la alternativa más eficiente para la exportación hacia mercados internacionales. La investigación evidenció que la rentabilidad del proyecto mejora significativamente cuando se maximiza la ocupación del contenedor, permitiendo distribuir los costos fijos entre un mayor volumen del producto. Asimismo, la utilización de operadores logísticos especializados facilita el control de costos y la planificación de la operación internacional además de otorgar al comprador y vendedor herramientas que ataquen a la trazabilidad como lo es el tracking en tiempo real del pedido.

Ya que AgroTrading tiene la visión de expandirse con diferentes productos agrícolas y destinos alrededor del mundo debe de tomarse en cuenta tanto la recolección a nivel nacional como la distribución a nivel internacional para que sea lo más eficiente posible.

Culturales

En conclusión, las tendencias de consumo y los hábitos alimenticios presentes en Noruega generan un escenario favorable para el desarrollo del proyecto, debido a la creciente preferencia por alimentos saludables, sostenibles y con información clara sobre su origen. La valoración que los consumidores y compradores especializados otorgan a la trazabilidad y a las prácticas responsables favorece la aceptación del amaranto ecuatoriano y crea oportunidades para incorporar otros superalimentos en etapas posteriores.

Se recomienda fortalecer las estrategias de comunicación relacionadas con el origen, la calidad y los atributos sostenibles de los productos, con el propósito de generar confianza, diferenciar la oferta y consolidar relaciones comerciales duraderas con compradores internacionales.

Políticos

En conclusión, el entorno político de Noruega representa una ventaja para el desarrollo del proyecto, debido a su estabilidad institucional, transparencia y apertura al comercio internacional. La existencia de reglas claras y condiciones arancelarias preferenciales para el amaranto ecuatoriano contribuye a reducir la incertidumbre y favorece la construcción de relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

Se recomienda mantener un seguimiento constante de las políticas comerciales y regulatorias aplicables al mercado noruego, con el fin de anticiparse a posibles cambios y aprovechar las oportunidades existentes para fortalecer la presencia del producto y facilitar una futura expansión hacia otros mercados internacionales.

Financieros

Los resultados obtenidos demuestran que el proyecto de internacionalización del amaranto ecuatoriano mediante una plataforma digital es financieramente viable. Tanto el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto (USD 652.819,03) como el VAN del inversionista (USD 645.140,23) presentan valores positivos y significativamente superiores a la inversión inicial de USD 164.254,60, evidenciando que los beneficios futuros generados por la operación superan ampliamente los costos de implementación y operación. Asimismo, las tasas internas de retorno obtenidas (74,68 % y 77,87 %) son considerablemente superiores al WACC (12,01 %) y a la TMAR (13,33 %), confirmando la rentabilidad de la propuesta.

El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto mantiene indicadores favorables tanto en escenarios con apalancamiento como sin apalancamiento financiero. Esto demuestra que la rentabilidad del negocio no depende exclusivamente del financiamiento externo, sino de la capacidad de generación de ingresos del modelo de negocio propuesto. La estabilidad de los flujos de caja proyectados y el crecimiento sostenido de las ventas permiten concluir que el proyecto posee una estructura financiera sólida y un riesgo económico moderado.

Se recomienda implementar un crecimiento progresivo de las ventas cercano al 10 % anual, alineado con las proyecciones financieras realizadas. Este crecimiento permitirá consolidar la presencia de la plataforma en el mercado noruego, aumentar la participación de productores ecuatorianos y garantizar la generación de flujos de efectivo suficientes para sostener la operación y financiar futuras expansiones.

Durante el primer año se concentran importantes inversiones en publicidad, capacitación y posicionamiento comercial. Por ello, se recomienda monitorear periódicamente el retorno de estas inversiones mediante indicadores de desempeño que permitan identificar las actividades más efectivas. Una adecuada optimización de estos

recursos contribuirá a mejorar los márgenes de rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad financiera del proyecto en el largo plazo.

Tecnológicos (en caso de e-commerce)

La creación de AgroTrading como un sitio de comercio electrónico B2B ofrece una opción estratégica para impulsar la globalización del amaranto de Ecuador, ya que facilita la digitalización de las transacciones comerciales, incluyendo la conexión con compradores internacionales, la gestión de solicitudes de cotización, el seguimiento de órdenes y la trazabilidad del producto. La incorporación de herramientas tecnológicas en la cadena de suministro ayuda a eliminar obstáculos para los pequeños y medianos productores, a mejorar la transparencia en las operaciones y a aumentar la confianza de los compradores internacionales a través de información comprobable sobre el origen y atributos del producto.

Se sugiere que AgroTrading adopte un enfoque de desarrollo tecnológico que sea escalable, incluyendo gradualmente características como sistemas de trazabilidad avanzados, análisis de datos comerciales, automatización de procesos y medidas de seguridad para las transacciones internacionales. Igualmente, es esencial que se dé prioridad a la usabilidad de la plataforma y se ofrezca formación a los productores, asegurando así una adecuada integración digital. Con esto, la plataforma podría transformarse de un canal de intermediación comercial a un ecosistema digital enfocado en productos agrícolas ecuatorianos con potencial de exportación.

5. Referencias Bibliográficas

Llamazares García-Lomas, O. (2016). Marketing internacional (3.^a ed.). Global Marketing Strategies.

World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>

OECD. (2023). Norway: Country Health Profile 2023. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/norway-country-health-profile-2023_256fd7cf-en.html

European Parliament & Council of the European Union. (2016). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Constitución de sociedades por acciones simplificadas | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios. (s. f.). <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD Economic Surveys: Norway 2024. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

European Commission. (2024). Organic production and organic products in the European Union. European Commission. <https://agriculture.ec.europa.eu>

World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing business regulation in 190 economies. World Bank. <https://www.worldbank.org>

World Bank. (2023). Connecting to Compete 2023: Trade logistics in the global economy – Logistics Performance Index. World Bank. <https://lpi.worldbank.org>

International Trade Centre. (2025). Trade Map: Trade statistics for international business development. International Trade Centre. <https://www.trademap.org>

Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. P., & Capobianco-Uriarte, M. D. M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742> World Bank. (2024). Population ages 65 and above (% of total population) – Norway. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>

International Trade Centre. (2025). Trade Map: Trade statistics for international business development. International Trade Centre. <https://www.trademap.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation. FAO. <https://www.fao.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Digital Economy Outlook 2022. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD Economic Surveys: Norway 2024. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

European Commission. (2024). Organic action plan and sustainable food systems in the European Union. European Commission. <https://agriculture.ec.europa.eu>

World Bank. (2024). World Development Indicators: Norway. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>

World Bank. (2024). Life expectancy at birth, total (years) – Norway. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation. FAO. <https://www.fao.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Digital Economy Outlook 2022. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD Economic Surveys: Norway 2024. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

United Nations Development Programme. (2024). Human Development Report 2023/2024. UNDP. <https://hdr.undp.org>

Kinsarvik Naturkost. (2026). Your Organic Nature amarant 400 g. Recuperado de <https://www.kinsarvik.no/products/your-organic-nature-amarant-400-g>

Kinsarvik Naturkost. (2026). Rømer amaranth 500 g. Recuperado de <https://www.kinsarvik.no/products/romer-amaranth-500-g>

World Bank. (2024). World development indicators. <https://www.worldbank.org>

Computrabajo. (s.f.). Empleos de dirección y gerencia. <https://ec.computrabajo.com/empleos-de-direccion-y-gerencia>

Ecuador Legal Online. (s.f.). Calculadora de aportaciones al IESS. <https://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/calculadora-aportaciones-iess/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). The state of food and agriculture 2024. <https://www.fao.org>

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. Harvard Business Review, 79(8), 137–147.

International Institute for Management Development. (2025). World competitiveness ranking 2025. https://imd.widen.net/content/xclarczvwr/pdf/WDCR_Report_2025.pdf

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2026). Salario básico unificado para el trabajador en general. <https://www.trabajo.gob.ec>

Multitabajos. (s.f.). Portal de empleo. <https://www.multitabajos.com>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Sustainable Governance Indicators. (2024). Norway: Environmental sustainability. Bertelsmann Stiftung. https://www.sgi-network.org/2024/Norway/Environmental_Sustainability

Universidad Internacional de La Rioja. (2026). Salario básico en Ecuador: valor actual y cálculo de aportes. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/salario-basico-ecuador/>

International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce (ICC)*. ICC Publishing. <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Review of Maritime Transport 2024: Navigating maritime chokepoints*. United Nations. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>

Subramanian, N., Joshi, A., & Bagga, D. (2023). *Transparent and Traceable Food Supply Chain Management*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2305.12188>

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). World investment report 2024: Investment facilitation and digital government. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> ([Wikipedia][1])

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe 2023. CEPAL.

Pro Ecuador. (2024). Perfil comercial de Noruega. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). FAOSTAT statistical database. FAO. <https://www.fao.org/faostat>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD economic outlook, volume 2023 issue 2. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ce188438-en> ([Wikipedia][2])

Banco Mundial. (2021). World development indicators. World Bank.

<https://data.worldbank.org>

Grand View Research. (2023). Superfoods market size, share & trends analysis report. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com>

Hofstede Insights. (2024). Country comparison: Norway and Ecuador.

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> ([arXiv][3])

European Commission. (2023). The European Green Deal: Progress report 2023. European Commission. <https://commission.europa.eu>

World Trade Organization. (2023). World trade statistical review 2023. WTO.

<https://www.wto.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). The state of food security and nutrition in the world 2023. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc3017en>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

6. Anexos

Anexo 1

Figura 1

Punto de equilibrio

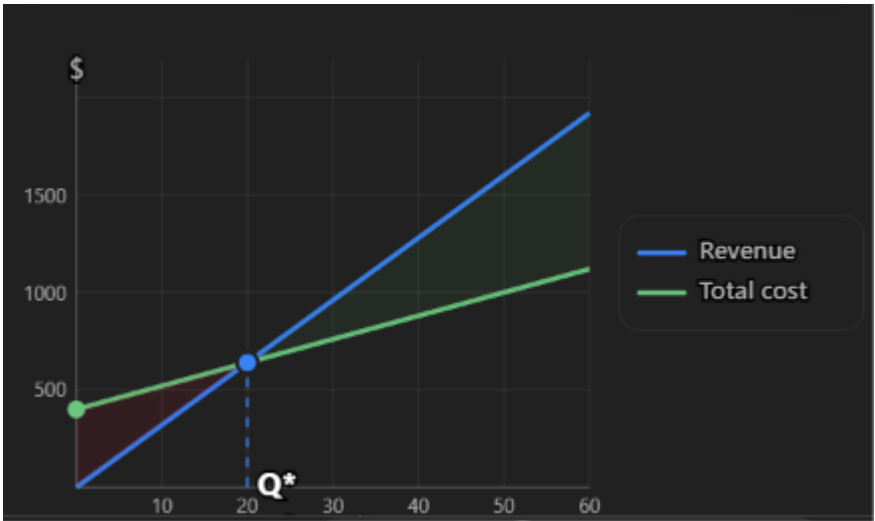
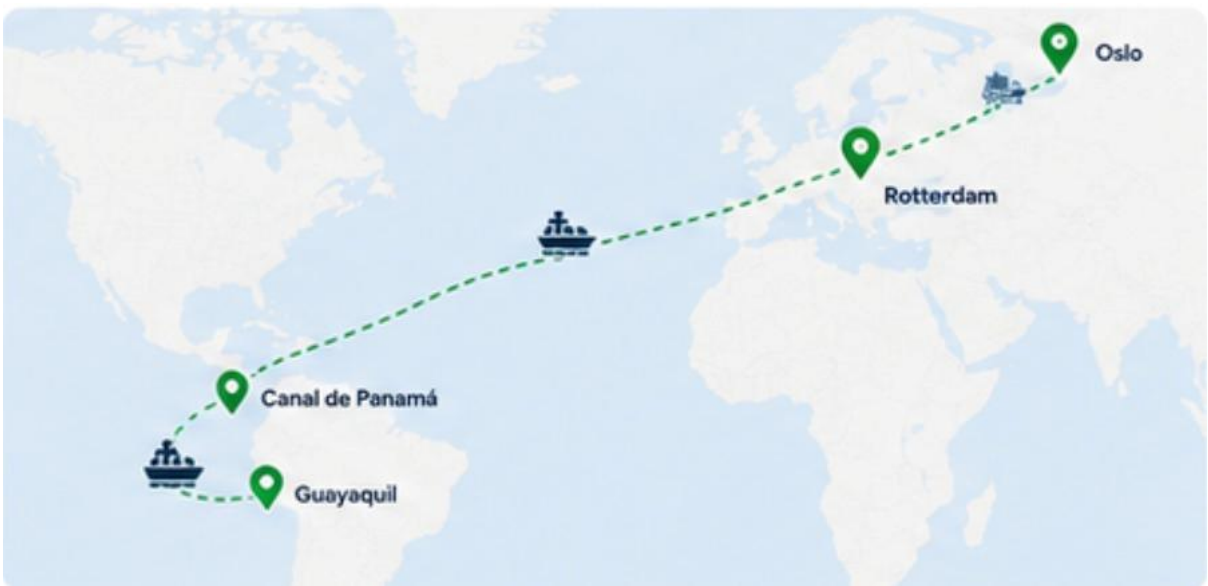


Figura 2

Ruta logística prevista



Anexo 2

Tabla 1

Matriz de priorización

<i>País</i>	<i>Macro</i>	<i>Poder</i>	<i>Comercial</i>	<i>Relación</i>	<i>Cultura</i>	<i>Legal</i>	<i>Infraestructura</i>	<i>TOTAL</i>
<i>(NO)</i> <i>Noruega</i>	8	10	7	6	9	9	9	8.5
<i>(SE)</i> <i>Suecia</i>	8	9	8	6	9	9	9	8.4
<i>(FI)</i> <i>Finlandia</i>	7	9	7	5	8	9	8	7.9
<i>(DK)</i> <i>Dinamarca</i>	8	9	7	6	8	9	9	8.1
<i>(DE)</i> <i>Alemania</i>	9	8	9	9	7	8	10	8.4
<i>(NL)</i> <i>Países Bajos</i>	9	8	9	9	7	8	10	8.4
<i>(FR)</i> <i>Francia</i>	8	7	8	8	7	7	9	7.7
<i>(ES)</i> <i>España</i>	7	6	7	8	8	7	8	7.3
<i>(CA)</i> <i>Canadá</i>	8	8	7	6	8	8	9	7.8
<i>(US)</i> <i>EE.UU.</i>	9	9	10	9	7	6	10	8.5

Tabla 2

PESTEL

<i>Dimensión PESTEL</i>	<i>Criterio</i>	<i>Indicador Específico</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación Noruega (1-5)</i>	<i>Calificación EE.UU. (1-5)</i>	<i>Puntaje Noruega</i>	<i>Puntaje EE.UU.</i>
<i>Político / Legal</i>	<i>Riesgo político</i>	<i>Estabilidad y gobernanza del país.</i>	8	5	4	40	32
	<i>Política comercial</i>	<i>Acuerdos (EFTA-Ecuador / Arancel 0%).</i>	9	5	4	45	36

	<i>Acceso Legal</i>	<i>Nivel de Exigencia y Barreras Sanitarias</i>	7	4	2	28	14
<i>Económico</i>	<i>Poder de compra</i>	<i>Beneficio por PIB per cápita</i>	10	5	4	50	40
	<i>Necesidad de Importación</i>	<i>Dependencia de granos externos.</i>	7	5	2	35	14
	<i>Estabilidad Fiscal</i>	<i>Inflación y solvencia del mercado.</i>	6	5	4	30	24
<i>Social</i>	<i>Hábitos Consumo</i>	<i>Tendencia hacia dietas naturales y vegetales.</i>	8	5	4	40	32
	<i>Nivel Educativo</i>	<i>Consumidor informado que busca trazabilidad.</i>	9	5	3	45	27
	<i>Digitalización</i>	<i>Apertura para comprar vía apps/plataformas.</i>	8	5	4	40	32
<i>Tecnológico</i>	<i>Madurez Digital</i>	<i>Conectividad y uso de e-commerce.</i>	9	5	5	45	45

	<i>Trazabilidad</i>	<i>Capacidad tecnológica para rastrear el origen.</i>	8	4	4	32	32
	<i>Infraestructura Logística</i>	<i>Competitividad en Tiempos y Procesos de Importación</i>	7	3	5	21	35
<i>Ecológico</i>	<i>Sostenibilidad</i>	<i>Normativas ambientales y de empaques.</i>	8	5	3	40	24
	<i>Conciencia Verde</i>	<i>Valoración de productos de bajo impacto.</i>	8	5	4	40	32
	<i>Riesgos Naturales</i>	<i>Estabilidad para la recepción logística.</i>	5	4	4	20	20
<i>TOTALES</i>			<i>117</i>			<i>526</i>	<i>439</i>

Tabla 3

Estructura organizacional de AgroTrading S.A.S.



Tabla 4

Cotización bodegaje

Concepto	Valor	Unidad (USD)
Flete marítimo + recargos	\$1.764,00	USD
Costos destino	\$309,20	USD
Transporte: Recolección Imbabura	\$100,00	USD
Transporte: Recolección Pichincha	\$100,00	USD
Transporte: Recolección Tungurahua	\$100,00	USD
Transporte: Ruta Quito - Guayaquil	\$300,00	USD
Agente de aduana	\$200,00	USD
Certificado de origen	\$10,00	USD
Certificado fitosanitario	\$1,97	USD
mensual PIFO ITULPARK	\$500,00	USD
Llenado contenedor (Maniobras In/Out a mano)	\$258,75	USD
Manipuleo portuario	\$187,00	USD
Kit de protección térmica (Liner / Kraft)	\$60,00	USD
TOTAL LOGÍSTICO ACTUALIZADO	\$3.617,32	USD

Tabla 5

Cotización Hapag-Lloyd

Freight Charges

Freight Charges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Ocean Freight	USD	974	1414	1414

The Ocean Freight includes the following assessorial charges:
Transport Additional Dest., Carrier Security Fee

The Ocean Freight is not subject to following assessorial charges:
Emergency Ops Charge Dest.

Surcharges

Unless otherwise specified, all rates are subject to all surcharges as they are valid at time of shipment. The currently applicable surcharges are:

Freight Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Panama Canal Charge	USD	130	260	260
Emission Allowance	USD	77	154	154
Marine Fuel Recovery	USD	196	392	392
Emergency Fuel Surcharge	USD	160	320	320

Import Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Port Charges Destination	NOK	208	239	239
Terminal Handling Charge Dest.	EUR	110	110	110
Terminal Security Charge Dest.	EUR	6	6	6
Destination Documentation Fee	NOK	300	300	300
Equipment Maintenance Fee	EUR	30	30	30

Export Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Terminal Handling Charge Orig.	USD	192	192	192

From
GUAYAQUIL, EC
PORT

To
OSLO, NO
PORT

via
CARTAGENA (COLOMBIA), CO; HAMBURG, DE

Estimated Transportation Days
40

For next sailings please check our Web Schedule
[Link To Web Schedule](#)

Quick links
[FAK Definition](#)
[Local Charges](#)
[Detention & Demurrage](#)
[Country Remarks](#)

Tabla 6

Presupuesto de ventas

Presupuesto proyectado en años					
Años	2026	2027	2028	2029	2030
Naturales					
Sacos	8280	9108	10019	10820	11686
<i>Kilogramos</i>	207000	227700	250470	270508	292148
P.V.P (Kg)	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Total Ingresos Presupuestados	\$1,242,000.00	\$1,366,200.00	\$1,502,820.00	\$1,623,045.60	\$1,752,889.25

Tabla 7

Presupuestos de gastos detallados

Presupuesto de remuneraciones honorarios socios					
Presupuesto proyectado en años	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Cantidad de socios</i>	4	4	4	4	4
<i>Porcentaje de incremento</i>		5%	5%	5%	5%
<i>Honorarios anuales Socios</i>	48000	50400	52920	55566	58344

TOTAL COSTOS HONORARIOS	48000	50400	52920	55566	58344
--------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Presupuesto proyectado anual de sueldos y salarios colaboradores					
	2026	2027	2028	2029	2030
Administrador Financiero	13200	13200	13200	13200	13200
Administrador Logístico	10800	10800	10800	10800	10800
Técnico TI	11400	11400	11400	11400	11400
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	35400	35400	35400	35400	35400

Presupuesto proyectado anual de beneficios sociales					
	2026	2027	2028	2029	2030
Aporte patronal IESS	3947	3947	3947	3947	3947
Décimo Tercero	2950	2950	2950	2950	2950
Décimo Cuarto	1446	1446	1446	1446	1446
Vacaciones	1475	1475	1475	1475	1475
Fondos de Reserva		2949	2949	2949	2949
TOTAL	9818	12767	12767	12767	12767

Presupuesto proyectado anual de gastos administrativos					
	2026	2027	2028	2029	2030
Arriendo de local	1800	1800	1854	1854	1879
Luz	180	185	191	197	203
Agua	60	62	64	66	68
Papelería y suministros	150	152	154	156	158
Software administrativo (Microsoft, Zoom, etc.)	300	309	318	328	338
Teléfono e internet	720	730	739	749	759
TOTAL	3210	3238	3320	3349	3404

Presupuesto anual de gastos de venta					
	2026	2027	2028	2028	2030
Logística	\$ 43,407.84	\$ 43,407.84	\$ 43,407.84	\$ 43,407.84	\$ 43,407.84
Varios	\$ 54,347.00	\$ 55,977.41	\$ 57,656.73	\$ 59,386.43	\$ 61,168.03
Publicidad	\$198,270.00	\$204,218.10	\$210,344.64	\$216,654.98	\$223,154.63
Capacitación	\$345,200.00	\$ 3,090.00	\$ 3,182.70	\$ 3,278.18	\$ 3,376.53
TOTAL	\$641,224.84	\$306,693.35	\$314,591.92	\$322,727.44	\$331,107.03

Tabla 8

Depreciación de activos

Presupuesto año 2018 Activo Fijo (Activo fijo)					2027	2028	2029	2030
Concepto	Número de	Valor (USD)		Vida útil	Depreciación	Depreciación	Depreciación	Depreciación
	unidades	Unitario	Total	(Años)	Anual	Anual	Anual	Anual
Impresora Multifunción Epson WorkForce Pro WF-C5890 de Color con Wi-Fi	1	\$670.00	\$670.00	5	\$94	\$94	\$94	\$94
Extensor De Red Tp-link Re200 Ac750 Dual Band + Puerto Rj45	3	\$80.70	\$242.10	3	\$22	\$22	\$22	\$22
Tp-link Ax3000 Wifi 6 Router (archer Ax55 Pro) - Router	1	\$81.90	\$81.90	3	\$14	\$14	\$14	\$14
Silla De Escritorio Zad Negro Bonno	9	\$58.00	\$522.00	10	\$50	\$50	\$50	\$50
Escritorio Para Hogar U Oficina Con Tres Cajones, Ringo.	9	\$20.00	\$180.00	10	\$171	\$171	\$171	\$171
Dell Latitude 7330 I7 Ryzen 7 16gb 256gb Ssd Touch Pc	9	\$70.00	\$630.00	3	\$2,012	\$2,012	\$2,012	\$2,012
Auriculares USB Logitech H390 Supresión de Ruido Negro	9	\$35.00	\$315.00	3	\$102	\$102	\$102	\$102
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					\$2,466	\$2,466	\$2,466	\$2,466

9769

.6

GASTO DE AMORTIZACIÓN									
Presupuesto año 2018 Activo Fijo (Activo Intangible)						2027	2028	2029	2030
Concepto	Número de unidades	Valor (USD)		Vida útil	Amortización	Amortización	Amortización	Amortización	Amortización
		Unitario	Total	(Años)	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Minuta de constitución,	1	300	300	5	60	50	50	50	50
Obtención permiso de funcionamiento	1	500	500	5	100	100	100	100	100
Registro de marca	1	450	450	5	90	90	90	90	90
Registro de marca noruego	1	250	250	1	50	90	90	90	90
Implemetacion inicial del GDPR	1	500	500	1	100	90	90	90	90
Adecuación legal web	1	500	500	1	100	90	90	90	90
Patentes	1	25	25	5	5	10	10	10	10
Total			2525						
AMORTIZACIÓN GASTO DE CONSTITUCIÓN					505	520	520	520	520

Tabla 9

Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION				
TASA DE INTERES	10.19%			
Periodo	Monto	Capital	Interes	Cuota
0	38,196			
1	31,963	6,233	3,892	10,125
2	25,095	6,868	3,257	10,125
3	17,527	7,568	2,557	10,125
4	9,189	8,339	1,786	10,125
5	0	9,189	936	10,125
Total		38,196	12,429	50,624

Tabla 10

Estado de resultados presupuestado

Estado de Resultados Presupuestado.					
	Años				
	2026	2027	2028	2029	2030
SACOS VENDIDOS	\$ 8,280.00	\$ 9,108.00	\$ 10,018.80	\$ 10,820.30	\$ 11,685.93
VENTAS POR PRODUCTOS	\$1,242,000.00	\$1,366,200.00	\$1,502,820.00	\$1,623,045.60	\$1,752,889.25
(-) Costos de ventas	\$ 574,392.50	\$ 589,542.67	\$ 601,746.21	\$ 614,202.35	\$ 626,916.34
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 667,607.50	\$ 776,657.33	\$ 901,073.79	\$1,008,843.25	\$1,125,972.90
(-) Honorarios anuales del Gerente General	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30
(-) Sueldos	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00
(-) Beneficios Sociales	\$ 9,818.10	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92
(-) Gastos administrativos	\$ 3,210.00	\$ 3,237.77	\$ 3,320.18	\$ 3,349.25	\$ 3,403.65
(-) Gastos varios	\$ 641,224.84	\$ 306,693.35	\$ 314,591.92	\$ 322,727.44	\$ 331,107.03
(-) Depreciación	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57
(-) Amortización	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00
(-) Gastos financieros / intereses	\$ 3,892.14	\$ 3,257.02	\$ 2,557.19	\$ 1,786.04	\$ 936.31
(-) Gastos constitución	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00

COSTOS Y GASTOS	\$ 746,636.65	\$ 416,846.63	\$ 426,647.77	\$ 436,687.22	\$ 447,049.78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ - 79,029.15	\$ 359,810.69	\$ 474,426.02	\$ 572,156.03	\$ 678,923.13
(-) 15% Participación trabajadores	\$ - 11,854.37	\$ 53,971.60	\$ 71,163.90	\$ 85,823.40	\$ 101,838.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ - 67,174.77	\$ 305,839.09	\$ 403,262.12	\$ 486,332.63	\$ 577,084.66
(-25%) Impuesto a la renta	\$ - 16,793.69	\$ 76,459.77	\$ 100,815.53	\$ 121,583.16	\$ 144,271.16
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ - 50,381.08	\$ 229,379.32	\$ 302,446.59	\$ 364,749.47	\$ 432,813.49

Tabla 11

Flujo con apalancamiento

Flujo de caja con apalancamiento.					
	Años				
	2026	2027	2028	2029	2030
Sacos	8280	9108	10019	10820	11686
VENTAS POR PRODUCTOS	\$1,242,000.00	\$ 1,366,200.00	\$1,502,820.00	\$ 1,623,045.60	\$1,752,889.25
(-) Costos de ventas	\$ 574,392.50	\$ 589,542.67	\$ 601,746.21	\$ 614,202.35	\$ 626,916.34
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 667,607.50	\$ 776,657.33	\$ 901,073.79	\$ 1,008,843.25	\$1,125,972.90
(-) Honorarios anuales del Gerente General	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30
(-) Sueldos	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00
(-) Beneficios Sociales	\$ 9,818.10	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92
(-) Gastos administrativos	\$ 3,210.00	\$ 3,237.77	\$ 3,320.18	\$ 3,349.25	\$ 3,403.65
(-) Gastos varios	\$ 641,224.84	\$ 306,693.35	\$ 314,591.92	\$ 322,727.44	\$ 331,107.03
(-) Depreciación	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57
(-) Amortización	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00
(-) Gastos financieros / intereses	\$ 3,892.14	\$ 3,257.02	\$ 2,557.19	\$ 1,786.04	\$ 936.31
(-) Gastos constitución	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00

COSTOS Y GASTOS	\$ 746,636.65	\$ 416,846.63	\$ 426,647.77	\$ 436,687.22	\$ 447,049.78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ - 79,029.15	\$ 359,810.69	\$ 474,426.02	\$ 572,156.03	\$ 678,923.13
(-) 15% Participación trabajadores	\$ - 11,854.37	\$ 53,971.60	\$ 71,163.90	\$ 85,823.40	\$ 101,838.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ - 67,174.77	\$ 305,839.09	\$ 403,262.12	\$ 486,332.63	\$ 577,084.66
(-25%) Impuesto a la renta	\$ - 16,793.69	\$ 76,459.77	\$ 100,815.53	\$ 121,583.16	\$ 144,271.16
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ - 50,381.08	\$ 229,379.32	\$ 302,446.59	\$ 364,749.47	\$ 432,813.49
(+) Depreciaciones	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57
(+) Amortizaciones	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00
(-) Prestamo	\$ 6,232.74	\$ 6,232.74	\$ 6,232.74	\$ 6,232.74	\$ 6,232.74
FLUJO NETO DE CAJA	\$ - 54,060.25	\$ 225,700.15	\$ 298,767.42	\$ 361,070.30	\$ 429,134.32

Tabla 12

Flujo sin apalancamiento

Flujo de caja sin apalancamiento.					
	Años				
	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Kilogramos</i>	\$ 8,280.00	\$ 9,108.00	\$ 10,018.80	\$ 10,820.30	\$ 11,685.93
VENTAS POR SERVICIOS	\$1,242,000.00	\$1,366,200.00	\$1,502,820.00	\$1,623,045.60	\$1,752,889.25
(-) Costos de ventas	\$ 574,392.50	\$ 589,542.67	\$ 601,746.21	\$ 614,202.35	\$ 626,916.34
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 667,607.50	\$ 776,657.33	\$ 901,073.79	\$1,008,843.25	\$1,125,972.90
(-) Honorarios anuales del Gerente General	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30
(-) Sueldos	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00	\$ 35,400.00
(-) Beneficios Sociales	\$ 9,818.10	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92	\$ 12,766.92

(-) Gastos administrativos	\$ 3,210.00	\$ 3,237.77	\$ 3,320.18	\$ 3,349.25	\$ 3,403.65
(-) Gastos varios	\$ 641,224.84	\$ 306,693.35	\$ 314,591.92	\$ 322,727.44	\$ 331,107.03
(-) Depreciación	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57
(-) Amortización	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00	\$ 101.00
(-) Gastos financieros / intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos constitución	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00	\$ 2,525.00
COSTOS Y GASTOS	\$ 742,744.51	\$ 413,589.61	\$ 424,090.58	\$ 434,901.17	\$ 446,113.46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ - 75,137.01	\$ 363,067.72	\$ 476,983.21	\$ 573,942.07	\$ 679,859.44
(-) 15% Participación trabajadores	\$ - 11,270.55	\$ 54,460.16	\$ 71,547.48	\$ 86,091.31	\$ 101,978.92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ - 63,866.46	\$ 308,607.56	\$ 405,435.73	\$ 487,850.76	\$ 577,880.53
(-25%) Impuesto a la renta	\$ - 15,966.61	\$ 77,151.89	\$ 101,358.93	\$ 121,962.69	\$ 144,470.13
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ - 47,899.84	\$ 231,455.67	\$ 304,076.80	\$ 365,888.07	\$ 433,410.40
(+) Depreciaciones	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57	\$ 2,465.57
(+) Amortizaciones	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00
(-) Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE CAJA	\$ - 45,346.28	\$ 234,009.24	\$ 306,630.36	\$ 368,441.64	\$ 435,963.96

Tabla 13

VAN y TIR

CUADRO DE FLUJOS ACTUALIZADOS				
AÑOS	Flujos del Proyecto		Flujos del Inversionista	
	Tasa de descuento	Valor presente	Tasa de descuento	Valor presente
	12.01%		13.33%	
Inversión Inicial	-164255		-164255	
2026	-54060		-45346	
2027	225700		234009	
2028	298767		306630	
2029	361070		368442	
2030	429134		435964	

	Suma de Flujos Actualizados	817074	Suma de Flujos Actualizados	809394.83
--	------------------------------------	---------------	------------------------------------	------------------

VAN Proyecto	\$ 652,819.03	VAN Inversionista	\$ 645,140.23
---------------------	----------------------	--------------------------	----------------------

TIR Proyecto	74.68%	TIR Inversionista	77.87%
---------------------	---------------	--------------------------	---------------

Tabla 14

Demanda insatisfecha

Año	Producción (kg)	Importaciones (kg)	Exportaciones (kg)	Consumo aparente (kg)		
2020	0	447.420	500	446.920		
2021	0	528.000	580	527.420		
2022	0	609.000	670	608.330		
2023	0	690.069	3.111	686.958		
2024	0	587.839	1.145	586.694		
2025	0	623.000	1.250	621.750		

Año	Consumo aparente (kg)	Población de Noruega	Consumo per cápita (kg/persona)	Consumo sugerido	Déficit per cápita	Déficit total	Porcentaje a cubrir con nuestro servicio
2020	446.920	5.391.369	0,083	9,125	-9,042	-48748758,5	0,0014%
2021	527.420	5.425.270	0,097	9,125	-9,028	-48979337,56	0,0014%
2022	608.330	5.488.984	0,111	9,125	-9,014	-49477701,78	0,0014%
2023	686.958	5.550.217	0,124	9,125	-9,001	-49957503,22	0,0014%
2024	586.694	5.594.340	0,105	9,125	-9,02	-50460946,8	0,0014%
2025	621.750	5.623.071	0,111	9,125	-9,014	-50686361,99	0,0014%

Anexo 3

Cotización de salarios de multitrabajos y computrabajos.

💰 Salario pretendido

Abastecimiento y Logística	Media salarial \$1.166 Basado en 167034 salarios pretendidos	Administración, Contabilidad y Finanzas	Media salarial \$983 Basado en 16401 salarios pretendidos	Aduana y Comercio Exterior	Media salarial \$754 Basado en 16617 salarios pretendidos
Atención al Cliente, Call Center y Telemarketing	Media salarial \$798 Basado en 114485 salarios pretendidos	Comercial, Ventas y Negocios	Media salarial \$903 Basado en 177203 salarios pretendidos	Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas	Media salarial \$793 Basado en 13701 salarios pretendidos
Departamento Técnico	Media salarial \$711 Basado en 2090 salarios pretendidos	Diseño	Media salarial \$715 Basado en 4765 salarios pretendidos	Educación, Docencia e Investigación	Media salarial \$863 Basado en 1007 salarios pretendidos
Enfermería	Media salarial \$1.070 Basado en 2050 salarios pretendidos	Gastronomía y Turismo	Media salarial \$667 Basado en 14568 salarios pretendidos	Gerencia y Dirección General	Media salarial \$1.584 Basado en 1077 salarios pretendidos
Ingeniería Civil y Construcción	Media salarial \$948 Basado en 9226 salarios pretendidos	Ingenierías	Media salarial \$858 Basado en 20969 salarios pretendidos	Legales	Media salarial \$617 Basado en 1827 salarios pretendidos
Marketing y Publicidad	Media salarial \$862 Basado en 25362 salarios pretendidos	Minería, Petróleo y Gas	Media salarial \$969 Basado en 1449 salarios pretendidos	Naviero, Marítimo, Portuario	Media salarial \$666 Basado en 2626 salarios pretendidos
Oficios y Otros	Media salarial \$775 Basado en 9017 salarios pretendidos	Producción y Manufactura	Media salarial \$830 Basado en 10262 salarios pretendidos	Recursos Humanos y Capacitación	Media salarial \$818 Basado en 1626 salarios pretendidos
Salud, Medicina y Farmacia	Media salarial \$794 Basado en 26606 salarios pretendidos	Secretarías y Recepción	Media salarial \$644 Basado en 2763 salarios pretendidos	Seguros	Media salarial \$720 Basado en 1721 salarios pretendidos
Sociología / Trabajo Social	Media salarial \$699 Basado en 1234 salarios pretendidos	Tecnología, Sistemas y Telecomunicaciones	Media salarial \$1.130 Basado en 10270 salarios pretendidos		

Salarios de Gerente

¿Cuál es el sueldo de Gerente?

El sueldo medio para el puesto de Gerente en Ecuador es de 2.278 US\$ al mes.
La información es una estimación a partir de 62.398 fuentes obtenidas de las empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

Media salarial

2.278 US\$ /mes

57 salarios



Gerente de ventas

1.198 US\$ /mes
32 salarios



Asesor/a inmobiliario

1.000 US\$ /mes
6 salarios



Vendedor autoventa

978 US\$ /mes
58 salarios



Jefe comercial

940 US\$ /mes
45 salarios



Vendedor profesional

940 US\$ /mes
112 salarios



Filtrar por Contabilidad / Finanzas

Ordenar por Salarios más altos primero

Puesto

Media Salarial

Contador general

825 US\$ /mes
104 salarios



Contable y administrativo

703 US\$ /mes
57 salarios



Analista

684 US\$ /mes
96 salarios



Auditor sénior

684 US\$ /mes
49 salarios



Filtrar por Compras / Comercio Exterior

Ordenar por Salarios más altos primero

Puesto

Media Salarial

Especialista

1.036 US\$ /mes
177 salarios



Administración

526 US\$ /mes
91 salarios



Asistente de compras

522 US\$ /mes
104 salarios



Técnico/a

497 US\$ /mes
305 salarios



Auxiliar compras

444 US\$ /mes
8 salarios



Analista y desarrollador de software	838 US\$ /mes 36 salarios	
Desarrollador/a	838 US\$ /mes 89 salarios	
Desarrollador/a web	786 US\$ /mes 26 salarios	
Desarrollador web	775 US\$ /mes 30 salarios	
Desarrollo	766 US\$ /mes 36 salarios	
Ingeniero en sistemas	729 US\$ /mes 38 salarios	
Programador/a	672 US\$ /mes 50 salarios	

<https://ec.computrabajo.com/salarios/>

Anexo 4

Contrato modelo

Modelos de Contratos - AgroTrading

1. Contrato Modelo de Servicios Gerenciales

CONTRATO DE SERVICIOS GERENCIALES

En la ciudad de ____, a los __ días del mes de ____ del año ____, comparecen por una parte AGROTRADING, representada legalmente por ____, en calidad de ____, a quien en adelante se denominará “LA EMPRESA”; y por otra parte ____, identificado con ____, quien en adelante se denominará “EL GERENTE”.

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

El presente contrato tiene como finalidad establecer la prestación de servicios gerenciales para la administración, planificación y dirección estratégica de las actividades de AGROTRADING, plataforma digital B2B orientada a la intermediación comercial e internacionalización de productos agrícolas.

SEGUNDA: FUNCIONES DEL GERENTE

EL GERENTE tendrá, entre otras, las siguientes responsabilidades:

- Diseñar y ejecutar estrategias para el crecimiento de la empresa.
- Coordinar las áreas administrativas, comerciales y operativas.
- Gestionar relaciones con productores, clientes nacionales e internacionales.
- Supervisar el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Representar a la empresa dentro de sus atribuciones.

TERCERA: REMUNERACIÓN

LA EMPRESA reconocerá a EL GERENTE una remuneración de ____, pagadera de forma ____, conforme a los acuerdos establecidos entre las partes.

CUARTA: CONFIDENCIALIDAD

EL GERENTE se compromete a mantener absoluta reserva sobre información comercial, financiera, estratégica, tecnológica y cualquier información considerada confidencial.

QUINTA: PROPIEDAD INTELECTUAL

Toda información, metodología, estrategias o documentos desarrollados durante la relación contractual que estén relacionados con AGROTRADING serán propiedad de la empresa.

SEXTA: DURACIÓN Y TERMINACIÓN

El presente contrato tendrá una duración de _____. Podrá finalizar por acuerdo entre las partes, incumplimiento contractual o las causas establecidas en la normativa aplicable.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN

Las partes manifiestan su conformidad con las condiciones establecidas y firman el presente contrato en señal de aceptación.

AGROTRADING

EL GERENTE

2. Contrato Modelo de Prestación de Servicios Profesionales

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año ____, comparecen AGROTRADING, representada por _____, en adelante “EL CONTRATANTE”; y _____, en adelante “EL PRESTADOR”.

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

El presente contrato tiene como objeto la prestación de servicios profesionales independientes para apoyar las actividades requeridas por AGROTRADING, relacionadas con procesos comerciales, agrícolas, tecnológicos, logísticos, administrativos o de internacionalización.

SEGUNDA: ALCANCE DEL SERVICIO

EL PRESTADOR se compromete a ejecutar las actividades detalladas en:

- Asesoría especializada según el área contratada.
- Entrega de informes o resultados solicitados.
- Cumplimiento de los objetivos definidos por AGROTRADING.
- Aplicación de conocimientos técnicos y profesionales.

TERCERA: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

AGROTRADING cancelará a EL PRESTADOR la cantidad de _____, mediante la forma de pago acordada entre las partes, contra entrega de los servicios establecidos.

CUARTA: NATURALEZA DEL SERVICIO

Las partes reconocen que este contrato corresponde a una prestación de servicios independiente y no genera relación laboral entre AGROTRADING y EL PRESTADOR.

QUINTA: CONFIDENCIALIDAD

EL PRESTADOR deberá proteger toda información relacionada con proveedores, clientes, procesos internos, estrategias comerciales y demás información sensible de la empresa.

SEXTA: DURACIÓN

El presente contrato tendrá una vigencia de _____, pudiendo renovarse mediante acuerdo escrito entre las partes.

SÉPTIMA: TERMINACIÓN

El contrato podrá darse por terminado por cumplimiento del plazo, mutuo acuerdo, incumplimiento de obligaciones o cualquier causa prevista en la legislación aplicable.

OCTAVA: ACEPTACIÓN

Las partes aceptan las condiciones del presente contrato y firman para constancia.

AGROTRADING

EL PRESTADOR

Anexo 5

Precios en el exterior del amaranto

Anexo 4

Valor de activos fijos obtenidos en mercado libre

15/6/26, 17:00

Auriculares USB Logitech H390 Supresión de Ruido Negro | Cuotas sin interés

Buscar productos, marcas y más...

ENVIOS GRATIS 40% DE DSCTO EN TU PRIMERA C

Enviar a Quito

Categorías Cupones Ofertas Vender Ayuda

Crea tu cuenta Ingresar Mis com

Volver al listado ... > ... > Para PlayStation > PS4 - PlayStation 4 > Audio y Video para Gaming > Auriculares Vender uno ig

Ver más productos marca Logitech

Nuevo | +500 vendidos

Auriculares USB Logitech H390
Supresión de Ruido Negro

4.8 ★★★★★ (16553)

US\$ 39.99
US\$ 35 11% OFF

6 cuotas de US\$ 5,83 sin interés

15% OFF American Express

Ver medios de pago y promociones

Cupón 40% OFF. Compra mínima US\$ 10.

Color: Negro

Lo que tienes que saber de este producto

- Cantidad de pares: 1.
- Con micrófono incorporado.
- El largo del cable es de 1.9m.

Envío gratis a todo el país
Conoce los tiempos y las formas d
Calcular cuándo llega

Cantidad: 1 unidad (+25 disp

Comprar ahora

Agregar al carrito

Tienda oficial Miami Sto
+1000 ventas

Compra Protegida. Recibe el p
que esperabas o te devolvem
dinero.

12 meses de garantía de fábric

Ahora tiempo. Ahorra dinero

15/6/26, 16:51

Escritorio Para Hogar U Oficina Con Tres Cajones, Ringo. | Cuotas sin interés

Buscar productos, marcas y más...



ENVÍOS GRATIS

40% DE DSCTO
EN TU PRIMERA C



Categorías ▾ Cupones Ofertas Vender Ayuda

Crea tu cuenta Ingresar Mis com

También puede interesarte: escritorio gamer - escritorios oficina - escritorio regulable - escritorio en l - escritorios - escritorio

Volver al listado Hogar y Muebles > Hogar, Muebles y Jardín > Muebles para el Hogar > Escritorios

Vender uno ig



Nuevo | +5 vendidos



**Escritorio Para Hogar U Oficina
Con Tres Cajones, Ringo.**

4.6 ★★★★★ (5)

US\$ 99⁹⁹

6 cuotas de US\$ 16,66 sin interés

15% OFF American Express

Ver medios de pago y promociones

Cupón 40% OFF. Compra mínima US\$ 10.

Color: **Cedro**



Lo que tienes que saber de este producto

• Profundidad: 50 cm

Envío gratis a todo el país

Conoce los tiempos y las formas d
[Calcular cuándo llega](#)

Cantidad: 1 unidad ▾ (+5 dispo

Comprar ahora

Agregar al carrite

Vendido por **MUNDO BOX**

MercadoLider | +100 ventas

Compra Protegida. Recibe el ;
que esperabas o te devolvem
dinero.

3 meses de garantía de fábrica

15/6/26, 16:54

Dell Latitude 7330 I7 Ryzen 7 16gb 256gb Ssd Touch Pc | Cuotas sin interés

Enviar a Quito

Categorías ▾ Cupones Ofertas Vender Ayuda

Crea tu cuenta Ingresar Mis compras

Buscar productos, marcas y más...

ENVÍOS GRATIS 40% DE DSCTO EN TU PRIMERA COMPRA

También puede interesarte: macbook air m5 - asus vivobook - macbook - thinkpad - laptops - laptop ryzen 5 - lenovo loq

Volver al listado Computación > Laptops y Accesorios > Notebooks

Vender uno igual



Nuevo

Dell Latitude 7330 I7 Ryzen 7 16gb 256gb Ssd Touch Pc

US\$700

6 cuotas de US\$ 116,67 sin interés

15% OFF American Express

Ver medios de pago y promociones

Cupón 40% OFF. Compra mínima US\$10.

Color: Negro



Lo que tienes que saber de este producto

- Modelo de la tarjeta gráfica integrada: Intel Iris Xe Graphics
- Línea de la tarjeta gráfica integrada: Iris Xe

Envío gratis a todo el país
Conoce los tiempos y las formas de
[Calcular cuándo llega](#)

Cantidad: 1 unidad ▾ (+5 disponible)

Comprar ahora

Agregar al carrito

Vendido por
DETPC-ECUAVIP IMPORTACIONES
1 venta

Compra Protegida. Recibe el dinero que esperabas o te devolvemos el dinero.

DETPC-ECUAVIP IMPORTACIONES

4/6/26, 11:33

Impresora Multifunción Epson WorkForce Pro WF-C5890 de Color con Wi-Fi | Cuotas sin interés

Enviar a Quito

Categorías ▾ Cupones Ofertas Vender Ayuda

Crea tu cuenta Ingresar Mis compras

Buscar productos, marcas y más...

ENVÍOS GRATIS 40% DE DSCTO EN TU PRIMERA COMPRA

También puede interesarte: Conoce el envío a tu ubicación
Agrega tu dirección para ver costos y tiempos de entrega precisos en tu búsqueda.

Volver al listado Impresoras

Vender uno igual

Agregar ubicación Más tarde



Ver más productos marca Epson

Nuevo | 2 vendidos

Impresora Multifunción Epson WorkForce Pro WF-C5890 de Color con Wi-Fi

4.9 ★★★★★ (303)

US\$762

US\$670⁵⁶ 12% OFF

12 cuotas de US\$ 55,83 sin interés

15% OFF American Express

Ver medios de pago y promociones

Cupón 40% OFF. Compra mínima US\$10.

Color: Blanco



Lo que tienes que saber de este producto

Envío gratis a todo el país
Conoce los tiempos y las formas de
[Calcular cuándo llega](#)

Cantidad: 1 unidad ▾ (+50 disponible)

Comprar ahora

Agregar al carrito

Tienda oficial Mundotek
+1000 ventas

Compra Protegida. Recibe el dinero que esperabas o te devolvemos el dinero.

12 meses de garantía de fábrica

15/6/26, 16:53

Silla De Escritorio Zad Negro Bonno | Cuotas sin interés

Enviar a Quito

Buscar productos, marcas y más...

ENVÍOS GRATIS 40% DE DSCTO EN TU PRIMERA COMPRA

Categorías

Cupones

Ofertas

Vender

Ayuda

Crea tu cuenta

Ingresa

Mis compras

También puede interesarte: silla de escritorio - silla ergonomica - silla oficina - silla de oficina - sillas ergonomicas

Volver al listado

Hogar y Muebles > Hogar, Muebles y Jardín > Muebles para el Hogar > Sillas, Sillones y Banquetas > Sillas de Oficina

Vender uno igual



Visita la Tienda oficial de Bonno

Nuevo | +5 vendidos

Silla De Escritorio Zad Negro Bonno

4.4 ★★★★★ (82)

OFERTA IMPERDIBLE

~~US\$ 102~~
US\$ 58 43% OFF

6 cuotas de US\$ 9,67 sin interés

15% OFF American Express

Ver medios de pago y promociones

Cupón 40% OFF. Compra mínima US\$ 10.

Color: Negro



Lo que tienes que saber de este producto



Envío gratis a todo el país
Conoce los tiempos y las formas de envío
[Calcular cuándo llega](#)

Cantidad: 1 unidad (+10 disponibles)

Comprar ahora

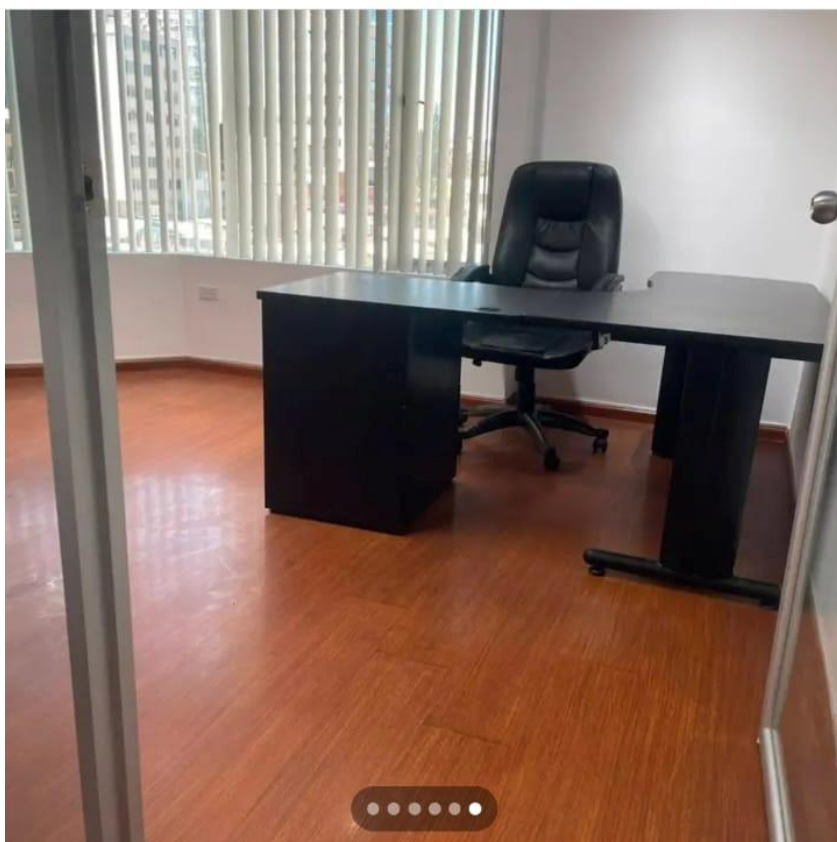
Agregar al carrito

Tienda oficial Bonno
+100 ventas

Compra Protegida. Recibe el dinero de vuelta si el producto no es como esperabas o te devolvemos el dinero.

Anexo 6

Valor renta base oficina



NN.UU Y CALLE RENTÓ OFICINA 60m

\$ 430/mes

Cerca · 4 km

Envíale un mensaje al vendedor

Hola, me gustaría visitar la propiedad. ¿Cuándo puedo programar una visita?

Enviar



Alertas



Mensaje



Compartir



Guardar

Descripción

Anexo 7

Tabla comparativa de cotizaciones

Ruta Guayaquil - Oslo DHL EXPRESS	Flete internacional	USD	\$ 285,00
	Seguro de carga	USD	\$ 15,00
	Despacho de exportación	USD	\$ 45,00
	Certificaciones	USD	\$ 15,00
	Embalaje especial	USD	\$ 8,00
	Total estimado	USD	\$ 368,00
Ruta Quito - Guayaquil FedEx	Tarifa base	USD	\$ 173,70
	Recargo por combustible	USD	\$ 62,53
	Total estimado	USD	\$ 236,23
Ruta Quito - Oslo Servientrega	Total estimado	USD	\$ 299,00
Ruta Guayaquil - Oslo Hapag - Lloyd	Ocean Freight	USD	\$ 974,00
	Panama Canal Charge	USD	\$ 130,00
	Emission Allowance	USD	\$ 77,00
	Marine Fuel Recovery	USD	\$ 196,00
	Emergency Fuel Surcharge	USD	\$ 160,00
	Port Charges Destination	NOK	\$ 22,39
	Terminal Handling Charge Dest.	EUR	\$ 128,94
	Terminal Security Charge Dest.	EUR	\$ 7,03
	Destination Documentation Fee	NOK	\$ 32,30
	Equipment Maintenance Fee	EUR	\$ 35,17
	Terminal Handling Charge Orig.	USD	\$ 192,00
Ruta Quito - Guayaquil	Consolidado	USD	\$9,75