



## **Business y Digital School**

Trabajo de fin de Carrera Titulado:

**Plataforma digital para la internacionalización de  
productos agroecológicos ecuatorianos con valor  
agregado parra el posicionamiento de marca en  
mercados sostenibles internacionalmente**

Realizado por:

**Maria Elena Miñarcaja Buestan**

Directora del Plan de Negocios

**Dra. Carmen Amelia Toral**

Requisito para la obtención del título de:

**Lincenciada en Negocios Internacionales**

Quito, Agosto de 2025

## **Declaración Juramentada**

Yo, MARIA ELENA MIÑARCAJA BUESTAN, con cédula de identidad No. 175445053-2, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente



**Maria Elena Miñarcaja Buestan**

**C.C: 175445053-2**

## **DECLARATORIA DEL DIRECTOR DE TESIS**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante,  
orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema  
escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los

Trabajos de Titulación.

*Carmen A. Coral 6.*

---

Dra. PhD Carmen Coral

## **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Msc. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO

Msc. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su  
defensa oral ante el tribunal examinador.



Silvia Noroña.



----- Msc.

Msc. José David Hidalgo

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



**Maria Elena Miñarcaja Buestan**

**C.C: 175445053-2**

## **DEDICATORIA**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la docente Carmen Coral, cuyo apoyo constante y enseñanzas han sido fundamentales en el desarrollo de este trabajo y en mi crecimiento académico. Su guía y compromiso fueron claves para superar los desafíos de este proceso. También agradezco profundamente a mi familia por su respaldo incondicional a lo largo de esta etapa.

## AGRADECIMIENTO

Al profesor Alonso Marín, por haber sido mucho más que un docente durante este proceso. Gracias por guiarnos con paciencia, exigirnos con criterio y acompañarnos con un compromiso genuino en cada etapa del desarrollo de nuestro plan de negocios. Su experiencia y orientación fueron clave para que este proyecto no solo se concrete, sino que adquiera sentido y proyección real.

A la Universidad Internacional SEK, por abrirnos las puertas al mundo del conocimiento y brindarme estos años de formación académica, crecimiento personal y vivencias inolvidables.

## RESUMEN

Este plan de negocios propone la creación de una plataforma digital orientada a conectar MIPYMES agroecológicas ecuatorianas con mercados nacionales e internacionales, facilitando la comercialización de snacks saludables elaborados con ingredientes andinos como quinua, chocho y frutas deshidratadas. La plataforma integra funcionalidades clave como trazabilidad, perfiles de productores, catálogo especializado, pasarela de pagos y logística nacional e internacional bajo modelos B2C y B2B, optimizando la cadena comercial y fortaleciendo la visibilidad de marcas rurales. Con estrategias de marketing basadas en storytelling, contenido educativo e influencers sostenibles, el proyecto busca posicionar productos ecuatorianos en mercados premium como la Unión Europea y Estados Unidos. La propuesta demuestra viabilidad comercial, alta alineación con tendencias globales de consumo responsable y un impacto social significativo al impulsar el desarrollo de productores rurales.

**Palabras Clave:** Internacionalización, Productos agroecológicos, Plataforma digital, Comercio sostenible, MIPYMES rurales

## ABSTRACT

This business plan proposes the creation of a digital platform aimed at connecting Ecuadorian agroecological MSMEs with national and international markets, facilitating the commercialization of healthy snacks made from Andean ingredients such as quinoa, lupin, and dehydrated fruits. The platform integrates key functionalities such as traceability, producer profiles, a specialized product catalog, secure payment processing, and national and international logistics under B2C and B2B models, optimizing the commercial chain and strengthening the visibility of rural brands. Through marketing strategies based on storytelling, educational content, and sustainability-oriented influencers, the project seeks to position Ecuadorian products in premium markets such as the European Union and the United States. The proposal demonstrates commercial viability, strong alignment with global trends in responsible consumption, and significant social impact by fostering the development of rural producers.

**Keywords:** Internationalization, Agroecological products, Digital platform, Sustainable trade, Rural MSMEs

## Table of Contents

<b>Portada .....</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>Antecedentes de la industria .....</b>	<b>11</b>
<b>Análisis Competitivo .....</b>	<b>18</b>
<b>Análisis de mercado .....</b>	<b>21</b>
<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Análisis externo .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Análisis interno.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4. Fijación de objetivos.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5. Marketing Mix.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6. Estrategia de marketing.....</b>	<b>34</b>
<b>Plan operativo. ....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Objetivos. ....</b>	<b>38</b>
<b>5.2. Plan de acción. ....</b>	<b>39</b>
<b>5.3. Recursos necesarios.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.2. Recursos Materiales.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.3. Recursos Financieros .....</b>	<b>46</b>
<b>5.4. Formación legal de la empresa.....</b>	<b>50</b>
<b>Plan Financiero .....</b>	<b>51</b>
<b>5.5. Depreciación .....</b>	<b>51</b>
<b>5.6. Proyección de Ventas.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1. Estado de Pérdidas y Ganancias .....</b>	<b>1</b>
<b>References.....</b>	<b>3</b>

## Antecedentes de la industria

El comercio electrónico ha logrado ser un elemento central en la transformación de nuevos sistemas comerciales a nivel nacional e internacional. La aceleración del comercio digital en los últimos diez años responde a razones estructurales como la digitalización de los procesos, cambio de los hábitos compra y diversos avances tecnológicos. Además, el impacto que ha tenido la pandemia provocada por el COVID-19 ha permitido que el comercio tradicional se incline a un entorno online, cambiando las relaciones entre consumidores, productores y canales de distribución.

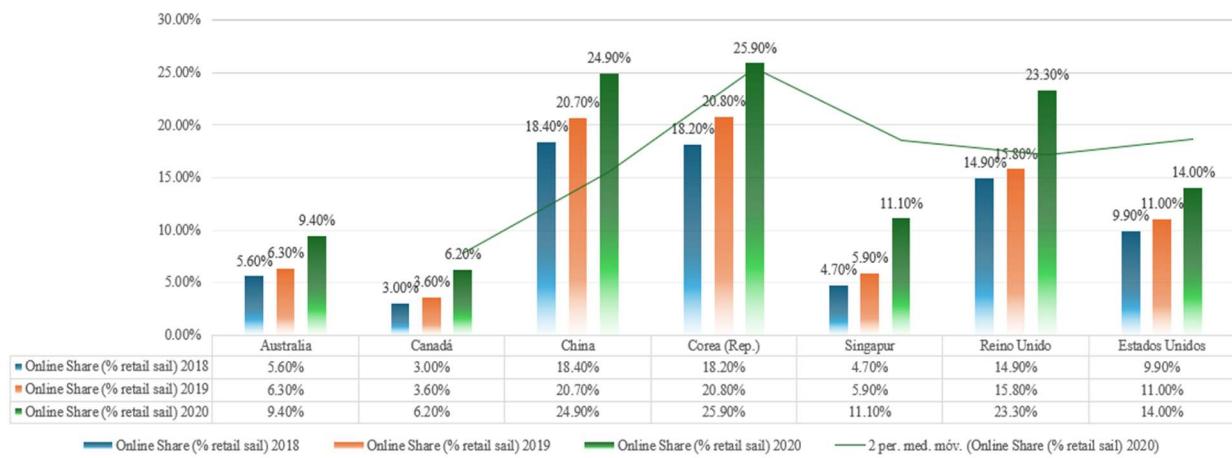
En el año 2019, el comercio electrónico a nivel global alcanzo una cifra de 26,7 billones de dólares, representando el 30% del Producto Interno Bruto mundial (UNCTAD, 2021). Este dato relacionado con el tamaño del comercio electrónico no solo demuestra su dimensión económica, sino también su relevancia como un componente estructura contemporáneo, que permite reducir diversas barreras geográficas, pero creando nuevas competencias a nivel global.

**Tabla 1**  
*Comercio electrónico 2018-2020*

Economía	Online Retail Sail (\$ billions)			Retail Sail (\$ billions)			Online Share (% retail sail)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Australia	13.5	14.4	22.9	239	229	242	5.60%	6.30%	9.40%
Canadá	13.9	16.5	28.1	467	462	452	3.00%	3.60%	6.20%
China	1,060.40	1,235.60	1,414.30	5,755	5,957	5,681	18.40%	20.70%	24.90%
Corea (Rep.)	76.8	84.3	104.4	423	406	403	18.20%	20.80%	25.90%
Singapur	1.6	1.9	3	34	32	27	4.70%	5.90%	11.10%
Reino Unido	84	89	130.6	565	564	549	14.90%	15.80%	23.30%
Estados Unidos	519.6	598	791.7	5,269	5,452	5,638	9.90%	11.00%	14.00%
<b>Total/Promedio</b>	<b>1,770.00</b>	<b>2,038.00</b>	<b>2,495.00</b>	<b>12,752</b>	<b>13,102</b>	<b>13,003</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>

En el año 2020, la emergencia sanitaria y las medidas de confinamiento acentuaron la manera en que se realiza las compras online, generando un total de ventas mundiales minoristas del 19% a comparación del año 2019 que solo fue del 16% (UNCTAD, 2021). Este punto de inflexión en el comportamiento del consumidor obligó a muchas empresas a replantearse sus estrategias comerciales y logísticas para desenvolverse adecuadamente en un entorno dominado por la conectividad digital.

**Figura 1**  
Porcentaje de participación de países E-Commerce



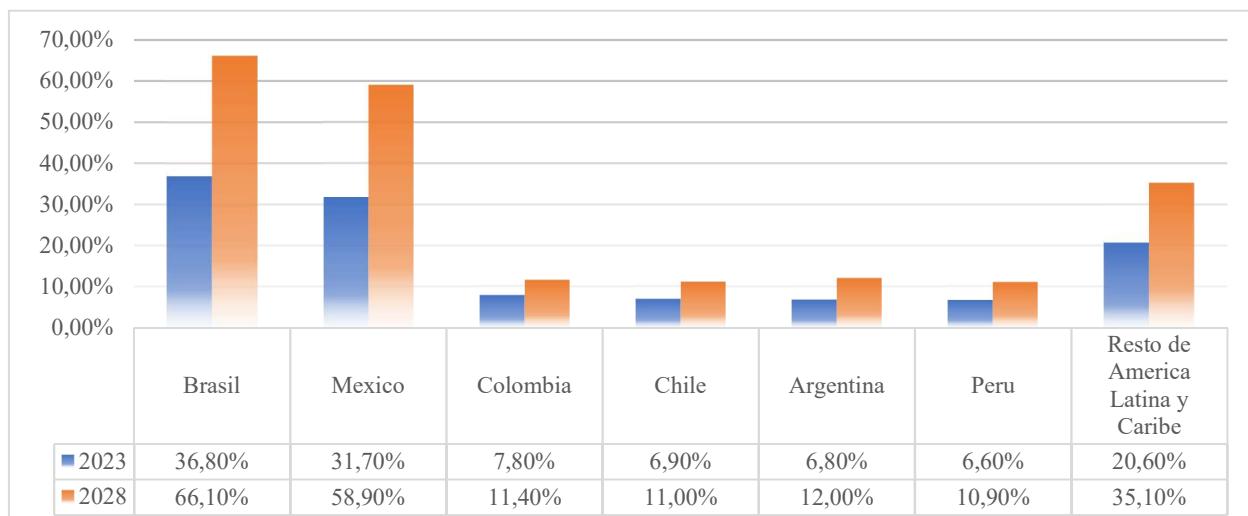
Las proyecciones de crecimiento del comercio electrónico continúan siendo positivas. En el año 2024 se estimó 6,33 billón de dólares, para el año 2026 se estima 8,5 billones de dólares, debido a la tendencia creciendo en los ámbitos de consumo electrónico (Bluehost, 2025). Esta cuestión, se da por el aumento en el acceso a internet, la incorporación de procesos de pago más seguros, la automatización de los procesos logísticos y la utilización de inteligencia artificial en mejorar la experiencia de compra.

En la actualidad, el sector agroecológico ha comenzado a relacionarse con el ecosistema digital, generando nuevas formas de comercialización según las necesidades del mercado y la

incorporación de nuevos cambios tecnológicos. En países latinoamericanos se ha avanzado en los canales de venta optando por modelo más inclusivo, sustentable y eficiente.

Latinoamérica tiene una concentración estimada de 300 millones de compradores digitales, con un crecimiento sostenido previsto del 15% anual hasta el 2027 ( Statista Research Department, 2024). Este crecimiento no sólo se refiere al número de usuarios de indicadores en canales digitales, sino el impacto directo en ciertos nichos con productos con valor agregado.

**Figura 2**  
El sector de comercio electrónico en América Latina

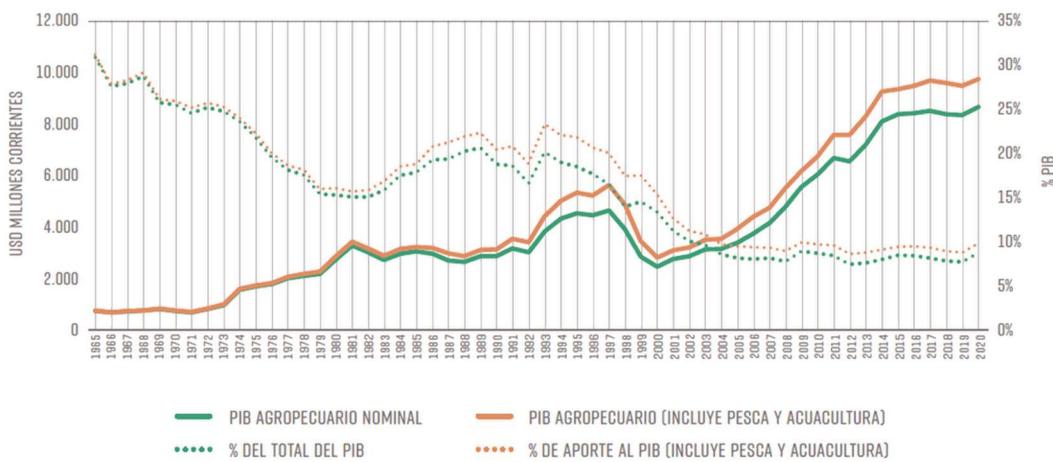


Las ventas de productos con valor agregado incrementaron el 26% en el total de la región durante 2023, mientras que el líquido de compradores de productos en ese sentido llegó al 27% (Juarez, 2024). México es el motor en la adquisición de productos con impacto positivo, seguido de Argentina y Brasil con incrementos de ventas por encima del 130% a nivel global. Sin embargo, Ecuador y Colombia también han tenido resultados significativos, en el marco del aumento de la conciencia ambiental y en la progresiva incorporación de algunas plataformas digitales que se hacen parte de la propuesta comercial.

El sector agropecuario ecuatoriano constituye un pilar estratégico de la economía nacional y el desarrollo rural, siendo una de las actividades productivas con mayor capacidad de generación

de empleo, así como su contribución constante al Producto Interno Bruto (PIB). En el año 2023, esta actividad significó en total el 7,68 % del PIB. Además, entre el año 2011 a 2021, la participación en el PIB total del sector agropecuario, pesquero y acuícola alcanzó como promedio el 8,1 % del PIB, una cifra que refleja su gran participación pese a los cambios macroeconómicos y comerciales que tuvo el país (Rondinone, Muñoz, & Paolo De Salvo, 2024).

**Figura 3**  
PIB agropecuario (1965 – 2020)



De acuerdo con el Boletín Técnico la superficie agropecuaria total es de 5,1 millones de hectáreas, mostrando un incremento del 1% con relación a 2022 (INEC, 2024). Esto ratifica la continuidad de una práctica orientada a conseguir un uso intensivo del suelo, especialmente en cultivos permanentes como el banano, la caña de azúcar y la palma que concentran el valor económico en las actividades agrícolas.

En términos macroeconómicos, el sector agropecuario representó en 2022 el 7,57% del Producto Interno Bruto nacional constituyéndose así en uno de los sectores estratégicos de la economía ecuatoriana (INEC, 2024). A esta contribución se le suma el desarrollo del sector agroalimentario que permiten la transformación del producto, el empaque y la distribución de alimentos.

Dentro del panorama de fabricantes de alimentos y bebidas, este sector ligado aportó con el 14% del PIB total y generó el 19% de las ventas nacionales durante 2023, llegando a tener ingresos superiores a los 16800 millones de dólares durante el primer semestre del año (Swissinfo, 2023).

En lo que respecta a la gestión pública del sector, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) reportó una ejecución presupuestaria del 83,98% en 2023, con una suma de inversión que se elevó a más de 116 millones de dólares asociada al fortalecimiento de la producción agropecuaria en todo el país, hecho que a su vez permite beneficiar a más de 940.000 productores, con la llegada de insumos, capacitaciones técnicas en algunos casos, asistencia especializada a estos y procesos de legalización de tierras productivas (MAG, 2023).

A pesar de que la evolución del sector agropecuario ecuatoriano es evidente que no ha sido vertiginoso sí ha sido progresivo, lo que demuestra la existencia de un contexto más o menos estable. De forma paralela, este sector ha mantenido un valor agregado bruto positivo lo cual vuelve a evidenciar su condición privilegiada dentro de la estructura económica nacional. No deja de ser importante el sector agropecuario para la parte exportadora, dado que productos como el banano, cacao y flores siguen ocupando un lugar importante dentro de la oferta exportable ecuatoriana en un mercado internacional especialmente en Europa y EE. UU que exige estándares de calidad elevados.

Desde una perspectiva estructural, el sistema agroalimentario ecuatoriano sigue siendo clave no solo para garantizar la seguridad alimentaria, el abastecimiento, sino también como plataforma de impulso del desarrollo rural inclusivo. Precisamente por el papel que cumple en la

generación de empleo, el agro ecuatoriano también apoya economías locales, lo que demuestra su papel estratégico en toda política de desarrollo sostenible.

Según (González, 2025), la extensión de tierra que ha llegado a ser orgánica era en 2025 de 80.873 hectáreas, casi el doble de lo que existía en un periodo de ocho años anterior. Este incremento ha propiciado las bases para que se configure una transformación agroindustrial de pequeña escala, en manos principalmente de las organizaciones de los campesinos; 92,8% de esta superficie está relacionada con las familias agricultoras; es decir que la mayor parte de la producción orgánica del país está en manos de los agentes que apuestan por los modelos productivos sostenibles y con un sello artesanal o semiindustrial.

Los productos terminados que resultan de estos sistemas alcanzan más de 2.100 referencias certificadas: comidas procesadas, infusiones, snacks, frutas secas, barras energéticas, conservas, bebidas funcionales, productos cosméticos de origen natural. Dentro de los cultivos con mayor nivel de transformación tenemos el plátano, el cacao, la guayusa, la pitahaya y la quinua, cuya diversificación permite hacer crecer la oferta exportable con esquemas de valor agregado.

Los microemprendimientos agroecológicos han conseguido generar canales de distribución directos con ferias, mercados alternativos, puntos de venta cooperativos y comercio electrónico en el plano comercial. Es decir, el 95,9% de los productores comercializan en espacios locales y el 17,8% desde el hogar (Samaniego, 2021). Esta dinámica presiona la circulación de productos transformados con trazabilidad reconocida, dado que favorece la relación que se establece entre los productores y los consumidores, pero también el establecimiento de marcas vinculadas a territorio y a sostenibilidad.

Las asociaciones agroecológicas también ejercen funciones de articuladoras de logística, la estandarización de la calidad, promoción de productos transformados. Con estas redes se han ido estableciendo mecanismos de validación colectiva, certificación participativa, que validan los procesos productivos y permiten facilitar el posicionamiento en mercados socioculturales sensibles.

Ahora bien, una limitación importante es la inadecuada infraestructura digital dispuesta en ámbitos rurales. El 87% de la población llega a tener cobertura 4G, aunque dicha cobertura no llega a ser de buena calidad en cuanto a velocidad y estabilidad, mayormente en áreas con baja densidad poblacional que tienden hacia la especialización agrícola (Leon, 2024).

De igual forma, el 57% de las parroquias rurales no tiene acceso regular al uso de Internet, por lo que la utilización de plataformas digitales por parte de los productores agroecológicos queda completamente restringida (Leon, 2024). Conjuntamente, la inversión en infraestructura TIC se situaba por debajo del 1% del PIB del país, bastante por debajo del promedio de América Latina.

Esta conjunción de factores tecnológico-geográficos genera y reproduce una brecha digital estructural que limita de manera significativa a los actores rurales para poder integrarse como actores estratégicos de los ecosistemas digitales y, por lo demás, afecta el proceso normal de la comercialización, de la planificación y de la trazabilidad productiva.

Simultáneamente, el campo agroecológico está bajo ciertos límites en lo que se refiere a la formación de competencias digitales, cuestión determinante para la buena implementación de la tecnología en los procesos de producción y comercialización. Información de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación revela que sólo un 58% de los ecuatorianos

cuenta con una competencia digital básica, lo que supone un gran límite para la implementación de las soluciones tecnológicas desde el Ecuador (Pilar, Bazar, Luna, & Peralta, 2024).

Esta brecha de capacidades sería aún más grave en el ambiente rural, donde un gran porcentaje de productores no tienen la formación básica para operar plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión agro-productiva, mecanismos digitales de trazabilidad. Esta falta de conocimiento respecto a herramientas de tecnología digital limita no sólo la buena apropiación de estas, sino también la posibilidad de generar valor en su uso.

Así como la oferta de formación en competencias digitales de ámbito agropecuario es claramente insuficiente para atender la demanda; esta carencia estructural habrá de reducir la inclusión tecnológica de los pequeños y medianos productores y limitar su acceso a mercados más complejos, lo que como riesgo limitaría su competitividad hacia un entorno más digitalizado.

## Análisis Competitivo

La agroecología en el Ecuador está experimentando un crecimiento constante, debido a la alta demanda de productos orgánicos, no solo ocurre en el país sino también en el exterior. El Plan Sectorial Agropecuario 2024–2025 anticipa que el Gobierno ecuatoriano incentivará políticas que permitan la digitalización y la sostenibilidad, fundamentalmente para las pequeñas y medianas empresas agrícolas con la finalidad de facilitar su acceso a los mercados internacionales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024).

Adicionalmente, las plataformas digitales empiezan a tener un papel estratégico al conectar pequeños productores con consumidores, ya sean estos de nivel local o internacional, logrando una notable relevancia a partir del inicio de la pandemia de la COVID-19, ya que se han convertido en herramientas más sencillas y eficaces para la venta de diversos productos. Por otra parte, las

certificaciones se han transformado en un elemento clave para la competitividad internacional, al ser una forma de respaldo en cuanto a prácticas productivas responsables, trazabilidad y transparencia de la cadena de valor.

### **1.1.Competidores Directos**

Maquita Productos se caracteriza por ser una marca que está totalmente centrada en el comercio justo y en la inclusión social, ya que vende productos de pequeños productores ubicados en zonas rurales, conectándolos con consumidores que valoran adquirir productos elaborados de manera responsable y ética (Maquitaproductos, 2024). Además, comercializan productos de higiene y belleza, logrando diversificar su oferta a través de estrategia comerciales relacionadas a ecommerce en mercados locales, forjando lazos comerciales con los consumidores comprometidos con el comercio justo, a la vez que comercializa en mercados internacionales.

Según el informe de (Fairtradelberica, 2021) los consumidores afirman que, al realizar la compra, prefieren apoyar marcas que comercializan sus productos de forma justa, lo que da una visión de la valoración de este tipo de comercio en la importancia que tiene Maquita.

No obstante, tiene dificultades a la hora de afrontar la competencia de grandes empresas que también están ofreciendo comercio justo, pero con más capacidades y recursos superiores en cuestión a su distribución. Si bien le han dado la posibilidad de fidelizar a los consumidores, les ha privado de las grandes posibilidades de escalabilidad internacional y de optimización de costes a gran escala.

Organic Life comercializa diversos productos agroecológicos y orgánicos, su enfoque que ha ido adoptando en su proceso de relacionarse con las preocupaciones ambientales y de salud (OrganicLife, 2019). A través de su plataforma de ecommerce tiene diferentes alianzas con

distribuidores de otros países, la empresa ha ampliado su entrada en mercados tanto locales como internacionales. De esta forma ha captado un segmento de consumidores más consientes en adquirir diversos productos.

De igual manera, su relación directa con los pequeños productores le garantiza acceder a productos frescos y con sello de calidad, dándole al consumidor la confianza y seguridad. No obstante, su dependencia casi total puede llevarla a limitar su alcance en mercados donde la compra online no está tan popularizada o realizada con plena confianza, obstaculizando la penetración en diversos mercados. Asimismo, su escasa diversificación de productos de nichos emergentes puede generar que la marca sea menos atractiva frente a un público objetivo más concreto.

## **1.2.Competidores Indirectos**

Sierra Organic se especializa en manufacturar productos agroecológicos en Ecuador, fomentando métodos de cultivo sostenibles y tradicionales (Sierra Organic, 2020). Tienen un modelo de negocio centrado en la venta directa al consumidor a través del e-commerce y los distribuidores locales, lo que permite a la compañía relacionarse con aquellas personas que buscan productos que respetan el comercio justo y la sostenibilidad. Su propuesta ofrece una firme conexión con los productores locales que garantizan productos auténticos y responsables con relación a su materia prima para la fabricación de los productos terminados que realiza la marca.

En cambio, Yapu Chips de la marca Agropapa, se dedica a la fabricación de chips de papas que se producen en la provincia de Tungurahua (LaHora, 2023). Se concentra especialmente en la recuperación de las variedades ancestrales, tales como: yana shungo y puca shungo, las cuales poseen alto valor nutricional. Su fabricación es artesanal, sin aditivos ni conservantes, lo que asegura un producto natural y saludable. La estrategia de comercialización en la que está basado

se centra en el mercado nacional. Aunque tiene como estrategia expandir su producción hacia mercados internacionales, como los EE. UU., aprovechando la tendencia por productos sostenibles y auténticos. Sin embargo, su producción es limitado y la falta de visibilidad en los mercados internacionales puede limitar sus posibilidades de crecer a gran escala.

Ahora bien, la plataforma digital presenta una propuesta integral que no se limita únicamente a comercializar productos agroecológicos con valor agregado, sino también que busca la promoción activa de un estilo de vida consciente y saludable. A diferencia de plataformas como Organic Life o Maquita Productos que sólo se centran en la producción y comercialización local, esta propuesta permite ingresar productos locales a mercados internacionales, con herramientas de posicionamiento, análisis de demanda global y acompañamiento en la certificación como también en el cumplimiento de la normativa internacional.

De igual manera, no se limita a ser un canal de conexión comercial; también cumple con un rol muy importante en cuanto a la construcción y visibilidad de marcas de productos ecuatorianos. A diferencia de competidores sustitutivos como Sierra Organic o Yapu Chips, que comercializan productos agroecológicos similares, pero no introducen herramientas tecnológicas estratégicas, esta propuesta facilita soporte real a pequeños y medianos productores proponiendo soluciones que contemplan procesos viables que permitan la entrada a nuevos mercados.

## Análisis de mercado

En los últimos años, se han dado cambios importantes en el mercado global de snacks, con transformaciones debidas a nuevos estilos de vida, una creciente preocupación por la salud, la sostenibilidad medioambiental y la transparencia en los procesos productivos. En la actualidad, se estima que el mercado mundial de snacks saludables tiene un valor superior a los 101 mil millones

de dólares y una tasa compuesta de crecimiento anual que oscila entre el 6.2% y el 6.7% entre el año 2025 a 2034 (Global Market Insights, 2025). Esta expansión responde de manera simultánea al aumento de la demanda de alimentos para consumo “on the go” incluso los llamados “snack foods”, como una preferencia por productos funcionales, con ingredientes naturales, etiquetas limpias y un valor nutricional comprobado.

América del Norte sigue siendo el mercado más maduro y dominador, con el mayor volumen de ventas en el sector, aunque Asia se posiciona como la región con un mayor crecimiento potencial, proyectado 8.23% entre 2025 y 2032, impulsado por la urbanización, el aumento del ingreso disponible y una adopción creciente de los patrones alimentarios occidentales, sobre todo en países como India y China.

Latinoamérica, por su parte es una región emergente con mucho potencial, ya que el interés por la alimentación saludable y los productos funcionales está en aumento. En Brasil, México, Chile y Colombia, el aumento en la categoría de snacks saludables supera el 20% en los últimos tres años. Según el informe (Claight Corporation, 2024) estima que el mercado latinoamericano de snacks saludables en 2024 fue de 5.196 millones de USD y crecerá al 4,6% anual hasta los 7.775 millones de USD en 2034.

La explicación a este fenómeno es clara, la forma de vida saludable ha tomado un auge en los últimos años, la gente es más consciente de la relación entre la alimentación, la salud y la sostenibilidad, debido a que cada vez consumen productos listos para su consumo. Por ejemplo, Colombia tiene una valorización importante de su mercado de 890 millones de USD en 2024, creciendo al 5,1% por año, respaldado por la creciente demanda de alimentos orgánicos, innovadores y con funcionalidad nutricional (Claight Corporation, 2024)

En el caso de Ecuador, el mercado de los snacks saludables presenta una adecuada dinámica a partir de la interpretación de su diversificación y de su especialización. De acuerdo con los datos (ProEcuador, 2024), la industria ha logrado posicionar productos con valor agregado a partir de materias primas tradicionales como el plátano, la yuca, la malanga o los tubérculos andinos, hacia destinos internacionales como Estados Unidos, Canadá, España o Países Bajos. Esto ha sido posible mediante la forma en que se utilizan las condiciones agroecológicas que se tienen en el país, unidas a prácticas sostenibles de cultivo y de manufactura, que han permitido contar con una oferta exportable con continuidad y adecuada calidad, acorde con lo que el perfil del consumidor internacional pide.

De igual manera, el mercado también está evolucionando positivamente. Según informe (StrategyHelix, 2025), el market size ecuatoriano de los snacks fue en 2024 de USD1.017,8 millones, proyectándose que hacia USD1.280 millones en 2029, de acuerdo con un crecimiento del 3.9% anual. Este crecimiento se vincula a la acelerada urbanización, al aumento de los consumidores jóvenes, con estilos de vida activos y a la creciente preferencia por snacks saludables con bajo contenido en azúcares, alto contenido proteico y elaborados con ingredientes naturales o agroecológicos.

Los consumidores más importantes son adultos jóvenes, sobre todo de la generación millennial y la generación Z. Estos consumidores priorizan la salud, la conveniencia y el compromiso ético de las marcas de consumer products. También las personas que llevan a cabo dietas especiales como lo es el veganismo, alimentos sin gluten o dieta keto, que constituyen segmentos de mercado relevantes y cada vez están en aumento. Aunque también hay una importante demanda de las personas que son consciente de la salud ambiental y social, buscando alimentos con sellos de certificación como el de orgánicos, comercio justo y empaque sostenible.

En este sentido, los snacks a base de ingredientes ancestrales de los andes, como las frutas deshidratadas, barras energéticas, mezclas de semillas, legumbres de aperitivo poseen ventajas competitivas importantes, gracias a su perfil nutricional y su legado cultural.

Alemania se perfila como el destino prioritario en atención a su fuerte interés hacia la alimentación sostenible y sus elevados estándares de certificaciones orgánicas, lo que hace un país clave para la exportación de productos. En el año 2023, Alemania se reafirmó como el mayor mercado europeo de productos orgánicos y alcanzó la cifra de aproximadamente €15,5 mil millones, con una media de crecimiento anual de alrededor del 8% en los últimos cinco años (FiBL & IFOAM, 2024), lo que viene a confirmar un consumidor muy exigente con relación a las certificaciones orgánicas de los productos que consume y la alta calidad es relevante a la hora de tomar una decisión de compra. Además de esta dinámica, la penetración del e-commerce en el sector orgánico alemán ha aumentado considerablemente y supone cerca del 25% de las ventas totales de productos orgánicos en 2024.

De esta manera, Alemania que tiene una población de cerca de 83 millones de personas en 2024, en el contexto del desarrollo de mayores tasas de crecimiento para productos alimenticios que se pueden introducir como snacks saludables y orgánicos. De acuerdo con (Innovamarket Insights, 2024), cerca del 33% de los consumidores alemanes prefieren los productos de origen vegetal y biológico lo que representa un volumen potencial de mercado de cerca de unos 27 millones de personas con propensión alta de compra.

Esta tendencia va a estar acompañada de la estrategia nacional alimentaria para tener accesos en la producción biológica en torno al 30% para 2030, para poder realizar un mayor número de estándares de calidad, trazabilidad y diferenciación cultural en las repercusiones de nuevas oportunidades de producción de productos importados de la mejor calidad. Los snacks

elaborados en base a super alimentos andinos como quinua, amaranto o chía que también dispone de criterios de comercio justo en cuanto a la producción orgánica, poseen un alto grado de potencial de ser ubicados en nichos a los que se puede dar respuesta al mercado.

De igual manera, mercados emergentes como la India, donde el crecimiento económico y la clase media en aumento favorecen una apertura mayor hacia productos funcionales y éticos. Pues si bien, la plataforma tiene como objetivo ofrecer un canal eficiente que pueda dar respuesta a consumidores finales (B2C) y compradores mayoristas (B2B), lo que permite una diversificación de las oportunidades comerciales y la consolidación de la oferta de productos diferenciados y de alta calidad provenientes de Ecuador. A nivel nacional, la idea central es construir un canal de venta directa al consumidor ecuatoriano B2C, principalmente en ciudades como Quito y Guayaquil donde existe una gran demanda del consumidor por este tipo de snacks.

Por lo tanto, la propuesta de valor se basa en facilitar la penetración de pequeños y medianos productores agroecológicos en mercados internacionales de gran valor, a través de un canal de comercialización estructurado, que garantice visibilidad estratégica, trazabilidad certificada y acceso a consumidores con criterios éticos de compra. La plataforma no solo es una herramienta para la gestión eficiente de las relaciones comerciales, sino que permite a los productores encontrar oportunidades de innovación para hacer frente a las tendencias de consumo mediante un monitoreo constante, y así mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. Es por ello, que se propone un entorno comercial más equilibrado, donde los productores practican un posicionamiento, pueden incrementar su competitividad y avanzar en el tipo de relaciones comerciales sostenibles fundamentadas en el valor añadido de sus productos.

## **Plan de Marketing**

#### **4.1.Análisis externo**

La situación en los mercados internacionales para productos agroecológicos y funcionales es de gran potencialidad, favorecida por el crecimiento sostenido de la demanda de alimentos saludables y de forma sostenible. El crecimiento en productos orgánicos en Alemania, un mercado importante para exportación va más allá del 8% de crecimiento anual, una gran oportunidad para productos como snacks relacionados con ingredientes andinos tales como quinua, amaranto o chía, validando la propuesta desde las certificaciones de comercio justo y producción ecológica.

A nivel local, Ecuador ha conseguido consolidar productos de valor agregado en los EE.UU., Canadá y la Unión Europea, gracias a prácticas sostenibles y la calidad de las materias primas. Los consumidores internacionales en general en especial los adultos jóvenes y los consumidores con dietas especiales, exigen productos con trazabilidad, con ética en la producción, lo que va a reforzar la propuesta de valor de la plataforma.

#### **4.2.Análisis interno**

##### **4.2.1. MATRIZ FODA**

###### **Fortalezas**

La plataforma se basa en una tendencia que va en aumento hacia productos saludables y sostenibles no sólo a nivel mundial, sino también a nivel nacional, donde en el Ecuador los snacks ya suponen un 25% de productos agroindustriales orgánicos considerados por Agrocalidad y que, por tanto, muestran configuraciones de ecosistemas con espacio para otros actores que se diferencien por la propuesta de valor que puedan presentar, y el uso de ingredientes tradicionales como la quinoa, el chocho o las frutas deshidratadas se corresponde directamente con la demanda a nivel internacional de snacks funcionales, con porcentajes de

crecimiento entre el 3 y el 7% por año, además de que conectar directamente con MYPIMES rurales permite construir una narrativa de empresa que traiga el valor de la autenticidad, de la firma ética y del valor social, lo que, por su parte, refuerza la lealtad del consumidor.

### **Oportunidades**

El mercado interno se encuentra en proceso de expansión al existir ventas anuales superiores a 400 millones de euros a la categoría de snacks, un crecimiento del 3,85%. Las posibilidades que nos ofrece este contexto son las de crear una audiencia en las zonas urbanas de Quito o Guayaquil, donde el poder adquisitivo y el interés por los productos sostenibles están en aumento. El caso de Kiwa pone en evidencia la potencialidad de la exportación, esta empresa ecuatoriana de chips andinos se encuentra en 30 países y prevé ventas de 7 millones de dólares en 2024. La plataforma nos ofrece esta vía hacia los mercados premium de la Unión Europea y los Estados Unidos donde el consumidor busca productos con trazabilidad, sostenibilidad y cultura local y cuyo funcionamiento se encamina también hacia la creciente preferencia por envases biodegradables y comercio justo como una ventaja competitiva frente a las grandes marcas que únicamente simulan sostenibilidad.

### **Debilidades**

Por una parte, la escasa capacidad productiva de muchas de las MYPIMES agroecológicas, que producen muchas de sus mercancías de forma artesanal, sin contar con certificaciones de calidad sanitaria, hace muy difícil su acceso a mercados más exigentes; por otra, la escasa digitalización rural de las MYPIMES agroecológicas. A pesar de que el 79 % de los hogares en Ecuador tiene acceso a Internet, sólo el 38 % de los hogares en las áreas rurales tiene tal acceso. Además, el analfabetismo digital en las zonas rurales es donde el índice de analfabetismo digital suele superar el 17 %. Esta situación agrava la capacidad de

incorporación de una parte de la producción de agricultores al comercio digital, así como los procesos logísticos de este grupo.

### **Amenazas**

La promoción por parte de marcas tradicionales de productos elaborados a partir de ingredientes que ni son ni parecen ser saludables genera un efecto de competencia desleal en el ámbito de la salud y genera confusión e incertidumbre en el consumidor. Por otro lado, el coste de las certificaciones sanitarias, la etiqueta limpia y los permisos de exportación servirían como barreras de entrada para muchos pequeños productores. En el ámbito de la macroeconomía, la volatilidad de precios de las materias primas, la inflación y las trabas burocráticas podrían ser desincentivadores para el consumo de productos premium, especialmente en el contexto del mercado local. Por último, los problemas logísticos referidos a infraestructura, transporte y entrega de última milla continúan siendo el cuello de botella para comercializar productos perecederos desde zonas rurales hacia centros urbanos o el exterior.

### **4.3.PESTEL**

#### **Político**

El Gobierno de Ecuador, a través de iniciativas como Ecuador Digital, para cerrar la brecha tecnológica en el ámbito rural y extender la conectividad 4G / 5G, hace posible que modelos de negocio como la presente plataforma empiecen a desarrollarse. Sin embargo, una posible inestabilidad política o un cambio de políticas de subsidios o de apoyo rural podrían incidir en el marco de financiación e incentivos de las MYPIMES.

## **Económico**

Con representaciones cercanas al 14% del Producto Interno Bruto nacional; las ventas se encuentran en total, en el primer semestre de 2023, de US\$ 16 800 millones. Hay que ser claro, el agro es un pilar estratégico que la economía del país. Simultáneamente, el mercado de snacks saludables en el área latinoamericana va en franco crecimiento, producto del interés de la población por alternativas naturales. La expansión del e-commerce y en general, de los canales digitales, acarrea oportunidades para los productos nicho con valor agregado.

## **Social**

Los consumidores del Ecuador, en especial los jóvenes de áreas urbanas aseguran valorar la alimentación saludable, con un 96 % de encuestados que la asocia a su bienestar físico. Se va abriendo también una mayor conciencia sobre la alimentación saludable con relación a la alimentación con un menor impacto ambiental o social de lo que se está consumiendo, por lo cual aceptan con mayor frecuencia productos agroecológicos, trazados y con origen conocido.

## **Tecnológico**

Pese a que se han producido avances en la cobertura digital, los territorios rurales todavía presentan limitaciones en términos de conectividad y formación en Tecnologías de la Información y la Comunicación. La plataforma debe facilitar herramientas que sean accesibles y formar a los propios productores para integrarles con éxito en los nuevos modos de venta. La introducción de herramientas de trazabilidad digital, de inteligencia de mercado o de automatización, puede representar mejoras de la eficiencia operacional.

## **Legal**

Las normativas correspondientes para la comercialización de los productos alimentarios conllevan que las etiquetas, el registro sanitario y las certificaciones de exportación como las exigidas por la EU o la FDA tienen que resultar muy estrictas. De aquí deriva una necesidad de un acompañamiento legal y técnico de los productores para lograr adaptarse a la normativa y requerir que no se convierta en un obstáculo insuperable. Cumplir con el hecho de que existen normativas sobre la protección de datos y la normativa nacional correspondiente a comercio electrónico también será clave.

### **4.4.Fijación de objetivos**

Lograr la inscripción y activación de al menos 10 MYPIMES agroecológicas en la plataforma durante los primeros 3 meses desde el lanzamiento.

Alcanzar un mínimo de 100 pedidos efectivos realizados a través de la plataforma en un periodo de 4 meses.

### **4.5.Marketng Mix**

#### **Producto o servicio**

La plataforma tendrá características de un marketplace especializado en la venta de snacks agroecológicos pero está diseñada para no ser únicamente un canal de venta sino un ecosistema de crecimiento de las MYPIMES, como el modelo visualizado en Kiwa Natural Life que alimenta su oferta con ingredientes especiales, certificaciones, historias de impacto social, también nosotros incluimos etiquetas de producto, historias de origen, sellos de certificación y herramientas de trazabilidad como las que permite StoryBird. Esto sitúa a la plataforma como un socio estratégico y no sólo un aparato de venta, como lo hacen marcas que son exitosas en el mercado premium.

## Precio

En primera instancia, el precio de la plataforma digital está regido por tres planes óptimos para cada necesidad que tenga aquel productor, iniciando con un plan raíz valorado en \$28.00 mensuales dando apertura a mercados nacionales, con un soporte básico y visibilidad estándar dentro de la plataforma comercial adicionalmente se les retiene un 12% en cada venta de su producto para cubrir costos como pasarela de pagos e ingresos adicionales.

En cambio, el plan cosecha se establecer tanto visibilidad nacional como internacional juntamente con asistencia a exportaciones de su producto de manera B2B. Sin embargo, el plan expansión está centrado no solo en visibilidad y apertura comercial internacional, los productores obtendrán un análisis de resultado mensual donde se refleje su nivel de ventas dentro de la plataforma, mercados potenciales y tendencias de consumidores con relación a su producto para mejoras oportunas que considere pertinente la Mipyme incorporar para mayor comercialización y visualización en un mercado internacional.

**Tabla 2**

Planes comerciales para productores agroecológicos

PLAN PLATAFORMA - E COMMERCE						
Plan	Modalidad mensual	Modalidad anual	Modalidad anual (20% de descuento)	Comisión por venta	Incluye	Tipos
Plan raíz	\$ 28.00	\$ 336.00	\$ 268.80	12%	Acceso mercado nacional, soporte básico, visibilidad estándar.	Productores que inician.
Plan cosecha	\$ 48.00	\$ 576.00	\$ 460.80	12%	Acceso nacional e internacional, asistencia para exportación.	Marcas en fase de expansión.
Plan expansión global	\$ 68.00	\$ 816.00	\$ 652.80	12%	Acceso nacional e internacional, asistencia para exportación y conexión B2B + Dashboard de ventas y tendencias, informes mensuales, asesoría en packaging, branding y toma de decisiones.	Productores con visión estratégica.

## Promoción

La estrategia inicial se basa en marketing de contenidos centrados en storytelling de productores, beneficios agroecológicos y recetas. Paralelamente, se implementarán campañas con microinfluencers del nicho saludable y sostenible, en redes como Instagram y TikTok. En Ecuador, estudios muestran que más del 85 % de consumidores activos siguen microinfluencers para descubrir nuevas marcas. Además, se promoverán actividades locales en ferias agroecológicas, talleres de degustación y canales como universidades, ONGs y cooperativas rurales, generando autoridad y prueba social en los primeros usuarios.

## Lugar o distribución

La plataforma será digital nativamente, mientras que la distribución física se realizará mediante Courier locales siendo el caso de Servientrega replicando modelos de dropshipping. Permitiendo reducir costos logísticos, garantizar seguridad y calidad de entrega. El primer año se enfocará en estos territorios piloto, con expansión gradual en función de demanda real y operacionales. Las tarifas de envío se fijarán según zona, eliminando costos ocultos y garantizando transparencia.

**Tabla 3**  
Tarifas de distribución de pedidos Servientrega

<b>Trayecto</b>	<b>Servientrega</b>	
	<b>Tarifa Inicial (hasta 2 kg)</b>	<b>Costo Adicional por kg</b>
Local	\$ 2.64	\$0.37
Cantonal	\$ 4.05	\$0.57

Provincial	\$ 4.68	\$0.76
Regional	\$ 5.60	\$0.94
Especial	\$ 8.86	\$2.70
Galápagos	\$ 10.50	\$1.99

#### 4.6.Estrategia de marketing

**Objetivo 1:** Lograr la inscripción y activación de al menos 10 MYPIMES agroecológicas en la plataforma durante los primeros 3 meses desde el lanzamiento.

**Estrategia:** Para alcanzar este objetivo, se pondrá en marcha una estrategia de acercamiento territorial y validación técnica. Se creará una red de contacto directo con las asociaciones de carácter rural, ferias agroecológicos y programas de potenciar las MYPIMES del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), así como para con las instituciones que se vinculan a la agricultura familiar campesina. La plataforma se presentará a partir de visitas físicas presenciales o mediante convocatorias en forma de reuniones virtuales y será acompañada por el proceso de inscripción que formará parte de la asistencia técnica para el registro, uso de la plataforma y adecuación de la oferta.

Se ejecutará un enfoque enfocado en beneficios claros y concretos para el productor: periodo de lanzamiento sin cargos para el productor, diseño de sus perfiles de marca dentro de la plataforma, formación en comercio digital y asesoría para el cumplimiento del etiquetado y requisitos sanitarios. La estrategia también contempla una curaduría de productos basada en criterios agroecológicos, en la identidad de un territorio concreto y en la capacidad de producción, garantizando que las marcas que ingresan sean coherentes con los valores del proyecto y que tengan capacidad para sostener una demanda creciente.

**Tácticas:** Coordinar reuniones y alianzas con asociaciones agroecológicas, ferias provinciales, el Ministerio de Agricultura (MAG) que permitan facilitar el proceso de inscripción y el acompañamiento técnico desde las visitas presenciales y las reuniones virtuales.

Desarrollar e implementar una sección de inscripción asistida e intuitiva para los productores/as con materiales tutoriales, chat en línea y seguimiento personalizado para garantizar una activación eficaz de sus perfiles y catálogos.

Diseñar e impulsar el desarrollo de materiales didácticos accesibles sobre temas claves para los productores, como el uso de la plataforma, el etiquetado agroecológico y la digitalización, con el objetivo de incrementar competencias y generar incentivos a la activación.

**Objetivo 2:** Alcanzar un mínimo de 100 pedidos efectivos realizados a través de la plataforma en un periodo de 4 meses.

**Estrategia:** La plataforma buscará tener un alcance urbano con un target social medio y medio alto que vive principalmente en Quito y mantiene un perfil perteneciente a personas conscientes con valores alineados fundamentalmente a la salud, el comercio justo y la sostenibilidad. Con este enfoque, se aplicará como estrategia de marketing digital una táctica orientada a la creación de contenido educativo, emocional y visual que haga llegar correctamente el origen, el impacto social y los beneficios del producto ofrecido. La narrativa se construirá en base a las historias de los productores reales, la trazabilidad de los ingredientes; los mensajes positivos generados desde el consumo responsable.

Juntamente con el lanzamiento, se activarán diversas campañas segmentadas en redes sociales (Instagram, TikTok y Facebook) mediante la publicación de vídeos de la marca con la colaboración de influencers locales saludables, ecológicos y sociales. Se estimulará el sistema de recompensas por la primera compra, las compras y la suscripción a la newsletter aplicando estrategias de email marketing apropiadas sin ser invasivos.

**Tácticas:** Realizar acciones de marketing en social media que integren storytelling de impacto social, historias reales y demostraciones de uso, con pauta segmentada para maximizar el alcance y la conversión.

Gestionar alianzas con creadores de contenido de nicho para generar recomendaciones auténticas y contenido orgánico que incremente la credibilidad y el instinto de prueba de compra del público objetivo.

Poner en marcha promociones de descuentos exclusivos y cupones, así como por recompensas por referidos para movilizar la activación de pedidos y construir una base de usuarios recurrentes, uniendo las promociones con un sistema básico de email marketing para su seguimiento.

**Tabla 4**  
Presupuesto de Marketing

	<b>Objetivo</b>	<b>Campaña</b>	<b>Presupuesto (usd)</b>	<b>Duración</b>	<b>Detalle</b>
<b>1</b>	<b>Objetivo</b>	SEO	\$ 1,500.00	3 meses	Material audiovisual y guías en cuanto al posicionamiento orgánico.
		Meta Ads	\$ 500.00	3 meses	Segmentación muy definida para optimizar la inversión Media.
		Influencers micro	\$ 550.00	1 colaboracion	Micro-influenciadores con alcance cualificado.
<b>2</b>	<b>Objetivo</b>	Meta Ads	\$ 1,500.00	4 meses	Campañas con un CTA claro y con la finalidad de hacer promoción.
		TikTok	\$ 1,500.00	4 meses	Contenido dinámicamente considerado y viral, alta frecuencia de publicación.
		Influencers salud y sostenibilidad	\$ 1,500.00	2	Alianzas que refuerzen la credibilidad y los valores.
		micro		Colaboraciones	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7,050.00</b>		

## Plan operativo.

El presente capítulo describirá de forma exhaustiva los procesos operativos asociados a la consecución del funcionamiento integral de la plataforma digital establecida como modelo e-commerce, a nivel nacional e internacional. Para la comercialización en el ámbito nacional se basa en un modelo de venta al consumidor final (B2C), por el cual tiene acceso directo a diversos snacks agroecológicos dentro de la plataforma. En cambio, para el caso internacional, el modelo aplicable es Business to Business (B2B) y se orienta a establecer relaciones comerciales estratégicas con distribuidores interesados en adquirir productos de forma escalada, por tanto, se establecen parámetros para la planificación de la logística que deriva de la negociación entre distribuidores y productores para anticipar la gestión de la cadena de suministro.

El análisis parte desde el primer contacto con las Mipymes que se dediquen en la elaboración y comercialización de snacks saludables como lo es para el primer año chip de vegetales, frutas y legumbres deshidratadas (100g), hasta la incorporación efectiva dentro de la plataforma digital que incluye el proceso de validación, diseño, acompañamiento técnico y la gestión de la oferta de productos. Además, se reflejan personal adecuado que cumpla con actividades necesarias para llevar a cabo distintas funciones operativas, logísticas, tecnológicas y comerciales que son necesarias para la puesta en marcha del negocio, asegurando eficiencia en el modelo y sostenibilidad en el modelo de negocio establecido.

### 5.1. Objetivos.

Conectar e incorporar operativamente, antes del final del segundo mes posterior al lanzamiento oficial, un mínimo de tres marcas de productores agroecológicos, haciendo efectivo

su cumplimiento de requisitos de carácter comercial, así como su disponibilidad activa en el catálogo de la plataforma digital.

Lograr que la eficiencia cumpla con las expectativas y en el caso del nacional, deberá ser igual o superior al 95% en el marco de las primeras 50 entregas realizadas durante los tres primeros meses de operación, además de velar que los productos lleguen al consumidor final en condiciones óptimas de calidad cumplimiento del sistema de evaluación post venta.

Hacer que el catálogo digital al menos tenga un tiempo de carga inferior a 3 segundos, así como una tasa de éxito en las transacciones superior al 98% durante los dos primeros meses de funcionamiento, garantizando así que la experiencia de navegación sea fluida, segura e intuitiva para el cliente.

## **5.2.Plan de acción.**

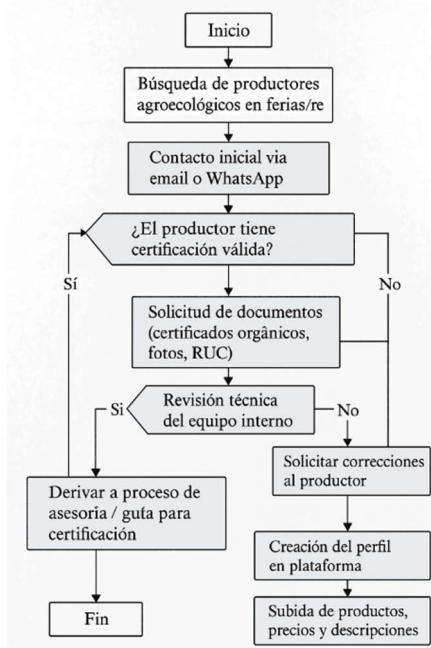
El presente plan de acción corresponde a la ejecución táctica para las actividades necesarias para la puesta en marcha de la operación funcional de la plataforma digital, cada acción ha sido definida y calculada en función de su impacto en el modelo de negocio, en función del nivel de complejidad técnica y contribución directa con cada uno de los objetivos estratégicos del proyecto. La planificación no es sólo la secuencia lógica de las acciones, sino también las interdependencias entre los procesos clave vinculaciones con proveedores, desarrollos tecnológicos, lógica de la gestión y la activación de los canales de venta.

La primera fase consiste en la búsqueda y selección de los productores agroecológicos que tienen la oferta de snacks saludables, priorizando a aquellos que pueden mostrar prácticas de cultivo, procesos certificados y atributos diferenciales en términos de calidad nutricional y compromiso medioambiental. Para este proceso se realiza un trabajo de evaluación técnica y

documental en el que se comprobará la existencia de certificados de producción orgánica, sellos de comercio justo, permisos sanitarios y antecedentes de comercialización.

A su vez se ejecutará el diseño y desarrollo de la plataforma digital, la cual se focaliza en un diseño funcional y accesible para el usuario final, implementando una navegación de fácil manejo, herramientas de búsqueda optimizadas, fichas de producto con descripciones desarrolladas y un sistema de compra que incluya pasarela de pagos segura y flexible. Adicionalmente, se implementarán funcionalidades de gran relevancia como la elaboración del perfil de cada proveedor, módulos de gestión de stock, funcionalidades logísticas que aseguren la trazabilidad del pedido si es necesario desde el punto de origen hasta el punto de destino, siendo clave para conseguir generar una experiencia de usuario fiable y competitiva que promueva la conversión y fidelización desde los primeros ciclos de funcionamiento.

**Tabla 5**  
Captación e incorporación de productores



**Fuente:** Elaboración Propia

Una vez culminada la etapa de desarrollo digital y validación de los proveedores, será el momento de realizar la incorporación operativa de al menos tres marcas que se hayan seleccionado dentro del sistema. En la plataforma cada productor tendrá una parte dedicada a su portafolio de productos, la historia de la marca, sus atributos distintivos, las condiciones de venta, etcétera. Requerirá una articulación directa con los equipos de diseños, de contenidos y de logística para garantizar que la información que se cargue cuente, a su vez, con los atributos de coherencia, atractivo y cumplimiento de los parámetros de ventas definidos. La buena vinculación de estas marcas permitirá que la operación de comienzo en condiciones controladas, de forma que favorezca el seguimiento de los primeros pedidos, y la retroalimentación del proceso.

**Tabla 6**

Compra nacional B2C (cliente)



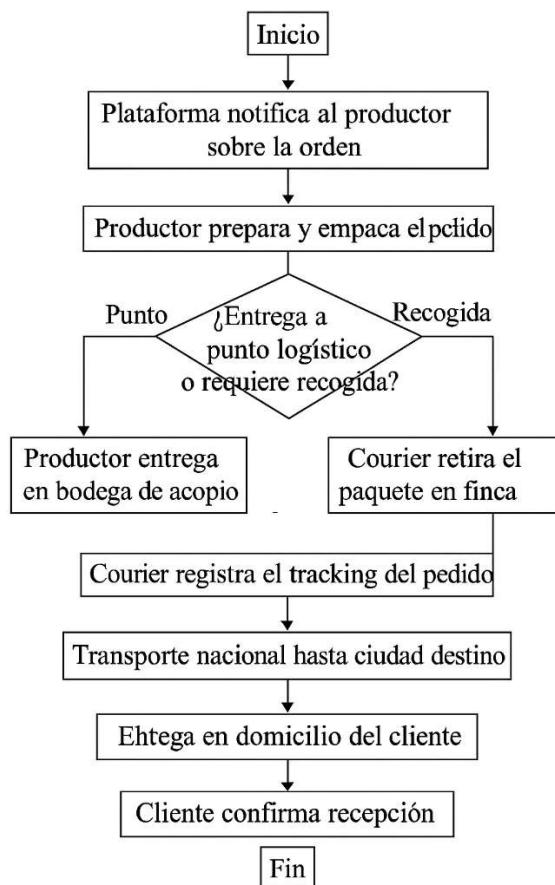
**Fuente:** Elaboración Propia

En lo que se refiere a la implementación y el uso efectivo de la operativa con el modelo B2C del mercado nacional, el flujo operativo será claro y estructurado. El consumidor final entrará

en la página web, podrá navegar por las categorías, podrá agregar productos al carrito de compras e iniciar el proceso de pago por las líneas de pago digital con tarjeta de crédito o de débito. Confirmada la compra, el sistema recibiría un pedido automático, que generará la orden y avisará al productor. A partir de aquí, el equipo operativo llevará a cabo las tareas de recolección y empaquetado del pedido de una dirección de un centro de acopio o punto logístico definido para la zona, con los estándares de conservación y presentación del producto. Luego, se procederá al despacho a través de servicios de entrega ligados a la plataforma, eligiendo preferentemente las aplicaciones de última milla en Quito y empresas de mensajería nacional (como Servientrega, para provincias) que permitan una cobertura nacional.

**Tabla 7**

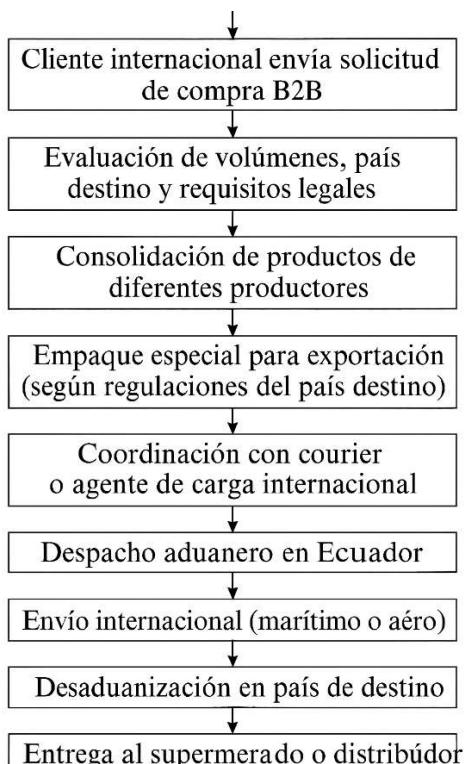
Distribución nacional del pedido



**Fuente:** Elaboración Propia

De igual manera, en la distribución específicamente bajo el modelo B2B, la operativa se tendrá que ajustar a las exigencias del comercio de grandes volúmenes y a las formalidades legales del proceso de exportación. Los compradores internacionales se pondrán en contacto directo con la parte comercial de la plataforma utilizando alguna de las vías formales como el correo-e, el WhatsApp Business o las llamadas que hayan sido agendadas para solicitar la cotización de productos, coordinar los volúmenes y fijar las condiciones logísticas específicas. A partir de las interacciones surgidas de estos contactos se concluirá la orden de pedido, se procederá a la preparación de la carga, y se coordinará el despacho conforme a los requisitos aduaneros y documentales que establece el país importador. Esta operación requerirá un soporte técnico adicional, tanto legal como logístico, de manera que se garantice que la exportación se produzca en tiempo, forma y ajustándose a la normativa vigente.

**Tabla 8**  
Distribución internacional B2B



**Fuente:** Elaboración Propia

### 5.3. Recursos necesarios.

#### 5.3.1. Recursos humanos

Actividades Principales	Cargo Responsable	N.º de Personas Requeridas
Toma de decisiones estratégicas, coordinación de equipos de trabajo, contacto con productores para el ingreso de nuevas marcas y establecer nuevas alianzas.	CEO	1
Diseño, implementación y mantenimiento de la plataforma web, soporte técnico, evolutiva de la usabilidad y la funcionalidad digital.	Ingeniero sistemas	1
Diseño de campañas de lanzamiento, manejo de redes sociales, gestión de contenidos en la plataforma, posicionamiento en buscadores y en medios digitales.	Agencia de marketing	1
Seguimiento de pedidos, coordinación con los centros de acopio, validación de entregas, comunicación directa a las empresas de transporte y a los clientes.	Gestor Logistico	1
Control de facturación, cumplimiento tributario, preparación de documentos para exportaciones, gestión de proveedores de servicios.	Contable	1
Gestión de contactos B2B, cotizaciones internacionales, coordinación de procesos legales y logísticos para exportación.	Agente de aduanas	1

---

Gestión de llamadas y correos electrónicos, programación de citas y reuniones, coordinación interna entre áreas.	Soporte al cliente	1
--	-----------------------	---

---

### 5.3.2. Recursos Materiales

La puesta en práctica del proyecto establece la necesidad de contar con una dotación y planificación específicas de recursos materiales que hagan posible operar desde el primer día de una manera técnica, logística y administrativa. En el caso de la infraestructura digital se entiende de forma primordial la necesidad de adquirir un servidor web dedicado a soportar el tráfico esperado, un dominio propio y un certificado SSL que aseguren la seguridad en la navegación del usuario. Asimismo, la incorporación de sistemas de gestión de contenidos (CMS), sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y software de inteligencia de negocios (BI) que debe garantizar el control de las capacidades disponibles de la plataforma, la evaluación de las métricas precisas y la mejora de los procesos de toma de decisiones y respuestas a la demanda de los servicios.

En cambio, para el personal administrativo, técnico y logístico, se requieren equipos informáticos como ordenadores personales. El espacio de trabajo deberá contar con mobiliario básico como mesas de trabajo, sillas, estanterías para documentos o un respaldo, los trabajadores serán modalidad teletrabajo.

Además, a fin de asegurar el correcto seguimiento del pedido, sobre todo en el ámbito del modelo B2C, se contempla la compra de dispositivos móviles de aplicaciones de tracking que se sumen a los aplicativos de distribución que utiliza la compañía. Asimismo, a través de estos dispositivos, los clientes podrán observar la situación del pedido en todo momento y mejorar la

trazabilidad del pedido, desde la compra hasta el último momento, reforzando la imagen de confianza y profesionalidad que la compañía quiere transmitir al cliente.

### **5.3.3. Recursos Financieros**

De acuerdo con las diferentes fases y actividades del plan de acción, se ha llevado a cabo una proyección de los recursos financieros que se necesitan para que el proyecto se lleve a cabo en su fase inicial. La inversión en su conjunto se organiza en siete áreas, las cuales se encuentran ordenadas de acuerdo con su importancia estratégica. La inversión en tecnología se convierte en la primera necesidad, dentro de la cual se incluyen, entre otros, la necesidad de un programador web, el servicio de hosting, la compra de licencias, las pasarelas de pago seguras y el sistema de protección de la información. Este componente constituye el elemento más importante en la operativa del modelo de negocio y su calidad va a ser central para que el usuario perciba la calidad del sistema que se le ofrece.

**Tabla 9**  
Costo mensual plataforma

*Costo Mensual Plataforma*

Categoría	Descripción funcional	Software / Herramientas	Costo (USD)
<b>Infraestructura digital</b>	Hosting en la nube, dominio web, certificado SSL, CDN para velocidad y seguridad.	AWS (EC2, S3, Route53), Google Cloud, DigitalOcean, Cloudflare CDN, Let's Encrypt SSL	\$ 197.00
<b>Pasarela de pagos</b>	Gestión de pagos electrónicos con tarjetas,	Visa, Mastercards	4.00%

	transferencias, control de cobros y comisiones.		
<b>4. Inteligencia comercial y analítica</b>	Dashboards de ventas y tendencias, analítica web y comportamiento de usuarios.	Power BI, Google Analytics	\$ 500.00
<b>Total mensual</b>	\$		<b>697.00</b>

Ahora bien, la inversión se orienta a las acciones de marketing digital y posicionamiento de la marca como campañas en redes sociales, búsquedas orgánicas (SEO), mecanismos de anuncios pagados para las búsquedas (SEM) y creación de contenido visual orientado a atraer tráfico calificado y convertir visitas en compras. La tercera categoría es la compra de activos fijos, por la importación de computadoras, mobiliario de oficina y adecuación de un espacio logístico necesario para la práctica diaria del equipo humano y el manejo físico de productos.

De igual manera, se prevé un presupuesto para cubrir la contratación de las personas del equipo operativo durante los tres primeros meses, cubriendo las principales funciones, tales como el coordinador general, desarrollador, gestor comercial, responsable de la logística, así como el personal administrativo. Esta inversión permite cubrir la estabilidad funcional en la etapa más delicada del proyecto. A nivel logístico también se prevé una partida para cubrir los convenios en cuanto a los servicios de entrega tanto de carácter urbano como nacional, además de la compra inicial de los materiales de empaque que garanticen la presentación profesional y segura de los pedidos.

En lo que se refiere a comercio internacional, se contempla la provisión de una partida de recursos para asesoría jurídica, los trámites aduaneros, la traducción de la documentación técnica, así como la gestión logística con los compradores bajo la modalidad B2B.

**Tabla 10**

Personal de planta (home office)

***Personal de planta***

<b>Detalle</b>	<b>Soporte al cliente</b>	<b>Gestor Logístico</b>	<b>CEO</b>
<i>Sueldo</i>	\$	\$	\$
<i>Acordado</i>	470.00	470.00	1,100.00
<i>IESS</i>	\$	\$	\$
<i>Patronal</i>	52.41	52.41	122.65
<i>Décimo</i>	\$	\$	\$
<i>Tercero</i>	39.17	39.17	91.67
<i>Décimo</i>	\$	\$	\$
<i>Cuarto</i>	39.17	39.17	91.67
<i>Fondos de Reserva</i>	\$	\$	\$
<i>Vacaciones</i>	39.15	39.15	91.63
	\$	\$	\$
<b>TOTAL</b>	<b>659.47</b>	<b>659.47</b>	<b>1,543.45</b>

**Tabla 11**

Sueldo ingeniero en sistemas freelancer (creación de plataforma)

*Ingeniero en Sistemas Freelancer*

Detalle	Valor (USD)
<i>Por proyecto</i>	\$ 2,500.00
<i>IVA (15%)</i>	\$ 375.00
<b>TOTAL, PROYECTO</b>	<b>\$ 2,875.00</b>

**Tabla 12**

*Sueldo ingeniero en sistemas freelancer (mantenimiento de la plataforma)*

<b>Ingeniero en Sistemas Freelancer</b>		
Detalle	Valor (USD)	
<b>Mantenimiento plataforma</b>	\$	250.00
<b>IVA (15%)</b>	\$	37.50
<b>TOTAL MENSUAL</b>	\$	<b>287.50</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$	<b>3,450.00</b>

**Tabla 13**

*Sueldo agente de aduanas Freelancer*

<b>Agente de aduanas Freelancer</b>		
Detalle	Valor (USD)	
<b>Agente de aduanas</b>	\$	250.00
<b>IVA (15%)</b>	\$	37.50
<b>TOTAL MENSUAL</b>	\$	<b>287.50</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$	<b>3,450.00</b>

**Tabla 14**

*Gastos agencia de marketing*

<b>Agencia de Marketing</b>		
Detalle	Valor (USD)	
<b>Marketing</b>	\$	2,000.00
<b>IVA (15%)</b>	\$	300.00

<b>TOTAL MENSUAL</b>	\$	<b>2,300.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$	<b>27,600.00</b>

**Tabla 15**  
*Gasto contador externo*

<b>Contador Externo</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Valor (USD)</b>	
<b>Contador</b>	\$	70.00
<b>IVA (15%)</b>	\$	10.50
<b>TOTAL MENSUAL</b>	\$	<b>80.50</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$	<b>966.00</b>

#### **5.4.Formación legal de la empresa**

La constitución de la sociedad se llevará a cabo bajo la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ya que es una estructura que otorga flexibilidad en su funcionamiento, rapidez en la formalización de estipulaciones aplicables a la normativa jurídica y adaptación a las exigencias del modelo de negocio digital. Adicionalmente, el modelo S.A.S. se inicia con un capital de \$5.000 para iniciar la puesta en marcha del negocio incluido un préstamo de \$25.000 realizado con el Banco del Pichincha con una tasa de interés del 13%.

Sin embargo, el modelo S.A.S permite crear acciones sin valor nominal, lo que facilita tanto la distribución y transferencia de acciones como la incorporación o salida de los inversores sin procedimientos formales. Desde el punto de vista normativo, la empresa cumplirá la legislación ecuatoriana de vigencia referente a comercio electrónico y propiedad intelectual y establecerá políticas de carácter interno muy estrictas en esta materia a fin de poder garantizar la confidencialidad y seguridad de la información de productores y consumidores, cumpliendo así con lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

## Plan Financiero

El previsto plan financiero para los próximos tres años se ha establecido en función de las nuevas tendencias del mercado y el comportamiento de los consumidores en el segmento agroecológico puntualmente en diversos snacks saludables. Evidentemente, el modelo de negocio de las e-commerce en América Latina ha tenido gran demanda con relación a productos sostenibles con responsabilidad social, generando gran oportunidad para estos nuevos mercados.

En el año 2024 los e-commerce de alimentos generaron \$304.7 mil millones y se estima que alcanzará un total de \$1.191 mil millones en 2033, con un crecimiento de 16.35 % (Business Research, 2025). Este fenómeno responde a condiciones como el aumento del acceso a internet, el uso de dispositivos móviles y el crecimiento de la demanda centrada en compras rápidas y convenientes. Estas condiciones macroeconómicas afirman la viabilidad de modelos de negocio enfocados en plataformas digitales, especialmente en aquellos que priorizan la trazabilidad, la frescura y la procedencia ética en la oferta de productos.

### 5.5.Depreciación

El cálculo de la depreciación correspondiente a los activos tecnológicos comprados para desarrollar operativamente el proyecto y que se ha realizado aplicando el método de línea recta. Este método permite repartir el coste de los objetos de forma uniforme a lo largo de su vida útil suponiendo una adecuada asignación contable que sea coherente con la utilización de los bienes. En este caso se ha considerado el caso de tres activos: los equipos de computación de escritorio, la impresora multifuncional y el teléfono móvil. Los equipos de computación, con un coste de \$700, tienen una vida útil de tres años y una depreciación en valor de \$231, lo que corresponde a una tasa del 33%. La impresora tiene un valor total de \$300 y una vida útil de cinco años y una

depreciación anual en valor de \$60, lo que equivale a una tasa de 20%. Finalmente, el teléfono móvil tiene un coste de \$150 y una vida útil de tres años con una depreciación anual en valor de \$49,50, también con una tasa del 33%. Estos valores permiten reflejar el consumo económico de los activos, lo que es de vital importancia para la gestión financiera y de los propios principios contables.

### Depreciación

Concepto	Costo Inicial (\$)	Vida Útil (Años)	Tasa de Depreciación (%)	Depreciación Anual (\$)
Computador as de Escritorio	\$ 700.00	3	33%	\$ 231.00
Impresora multifuncional	\$ 300.00	5	20%	\$ 60.00
Teléfono móvil	\$ 150.00	3	33%	\$ 49.50
Laptop	\$ 1,000.00	3	33%	\$ 330.00
Estanterias	\$ 120.00	10	10%	\$ 12.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 682.50</b>			

### 5.6. Proyección de Ventas

Para la proyección del volumen de ventas, se ha estudiado una tasa de conversión mensual inicial del 2%, que se establece como un parámetro estándar dado que este nivel ha sido analizado

por las plataformas de comercio electrónico en etapa temprana. Dicha proporción significa que del total de visitantes al sitio web, sólo el 2% establece una compra, lo que se encuentra alineado con estudios del sector que cifran este nivel como representativo de negocios digitales con baja madurez de marca y tráfico aún limitado. No obstante, a medida que se vayan implementando estrategias comerciales orientadas a la adquisición, nutrición y conversión de clientes, se espera que se produzca un incremento gradual de esta tasa hasta alcanzar el 10% anual, dado que las acciones que se describen a continuación están diferenciadas en base a la etapa del embudo de conversión, TOFU (top of the funnel) aquellas tasas de conversión llegan hasta el 3%, a través de campañas de visibilidad como el contenido SEO, alianzas con influenciadores y de campañas publicitarias en las redes sociales; en MOFU (middle of the funnel), las tasas de conversión alcanzan hasta el 5% apoyadas en contenido comparativo, promociones exclusivas y a través de testimonios validados; en BOFU (bottom of the funnel) se espera alcanzar el 10% de conversión mediante acciones de remarketing, llamadas a la acción y generación de urgencia.

La estructura de la estrategia de marketing digital se integra dentro de un sistema de costes completo que considera los principales gastos de la operativa: compra de productos, servicios logísticos, comisiones de pasarelas de pago, atención al cliente, publicidad digital, gastos generales. Además, se añade la parte de la sensibilidad sobre el grado de conversión para identificar los escenarios más problemáticos ante cambios en el comportamiento del cliente y los cambios que se deben efectuar para mantener el rendimiento del modelo de negocio.

**Tabla 16**

Pronóstico de Venta (valor unitario por snacks ingresado)

Mes	VISITAS (5%)	CONVERSION	cantides - unidades	MENSUAL 1 AÑO	Pronóstico de venta			
					AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero	35,000	700	1,400.00	\$ 3,850.00	\$	\$ 3,850.00	\$ 50,216.03	\$ 254,688.05
Febrero	36,750	1,103	2,205.00	\$ 6,063.75	\$	\$ 6,247.48	\$ 55,388.29	\$ 273,572.08
Marzo	38,588	1,351	2,701.13	\$ 7,428.09	\$	\$ 7,655.39	\$ 61,148.67	\$ 292,655.12
Abril	40,517	1,621	3,241.35	\$ 8,913.71	\$	\$ 9,178.45	\$ 66,896.64	\$ 314,454.54
Mayo	43,353	1,734	3,468.24	\$ 9,537.67	\$	\$ 9,990.71	\$ 119,878.78	\$ 335,845.90
Junio	46,388	1,995	3,989.35	\$ 10,970.71	\$	\$ 10,465.27	\$ 132,492.73	\$ 360,995.17
Julio	49,635	2,382	4,764.95	\$ 13,103.62	\$	\$ 13,739.14	\$ 145,743.77	\$ 386,712.13
Agosto	53,109	2,762	5,523.37	\$ 15,189.28	\$	\$ 15,956.33	\$ 161,750.61	\$ 414,481.35
Septiembre	58,420	4,089	8,178.84	\$ 22,491.81	\$	\$ 24,201.19	\$ 177,221.44	\$ 445,355.63
Octubre	64,262	4,498	8,996.73	\$ 24,740.99	\$	\$ 26,779.65	\$ 195,033.03	\$ 475,047.40
Noviembre	70,689	6,291	12,582.56	\$ 34,602.05	\$	\$ 37,508.62	\$ 214,997.65	\$ 510,330.98
Diciembre	77,757	7,776	15,551.48	\$ 42,766.58	\$	\$ 46,358.97	\$ 237,838.92	\$ 548,897.81
<b>Total</b>				<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 211,931.22</b>	<b>\$ 1,618,606.56</b>	<b>\$ 4,613,036.14</b>

**Tabla 17**

Pronóstico de Venta (planes mensuales a productores)

Mes		Pronóstico de venta			
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero		\$ 73	\$ 534	\$ 1,365	
Febrero		\$ 109	\$ 577	\$ 1,471	
Marzo		\$ 181	\$ 625	\$ 1,588	
Abril		\$ 218	\$ 677	\$ 1,717	
Mayo		\$ 254	\$ 728	\$ 1,863	
Junio		\$ 231	\$ 787	\$ 2,021	
Julio		\$ 327	\$ 848	\$ 2,186	
Agosto		\$ 399	\$ 919	\$ 2,364	
Septiembre		\$ 475	\$ 996	\$ 2,566	
Octubre		\$ 432	\$ 1,075	\$ 2,764	
Noviembre	GRATUITO	\$ 435	\$ 1,167	\$ 2,998	
Diciembre	GRATUITO	\$ 495	\$ 1,258	\$ 3,250	
<b>Total</b>		<b>\$ 3,628.00</b>	<b>\$ 10,192.85</b>	<b>\$ 26,152.11</b>	

### 5.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

	<i>INGRESOS</i>	<i>AÑO</i>	<i>AÑO</i>	<i>AÑO</i>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Ingresos por ventas</i>		\$	\$	\$
	211,731	1,646,127	4,723,734	
<i>Otros ingresos operacionales</i>		\$	\$	\$
<i>(membresías)</i>	3,628	10,203	25,984	
<b><i>TOTAL INGRESOS</i></b>		\$	\$	\$
<b><i>OPERACIONALES</i></b>	215,359	1,656,330	4,749,718	
<b><i>COSTOS DIRECTOS</i></b>				
<i>Costos de mercancia vendida</i>		\$	\$	\$
	184,135	1,409,447	3,982,385	
<b><i>TOTAL COSTOS</i></b>		\$	\$	\$
	184,135	1,409,447	3,982,385	
<b><i>UTILIDAD BRUTA</i></b>		\$	\$	\$
	31,224	246,883	767,333	
<b><i>GASTOS OPERACIONALES</i></b>				
<i>Campañas de Marketing</i>		\$	\$	\$
	28,200	14,000	14,000	
<i>Servicios plataforma</i>		\$	\$	\$
	8,364	8,364	8,364	
<i>Gastos Generales (oficina)</i>		\$	\$	\$
	49,622	49,622	49,622	
<b><i>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</i></b>		\$	\$	\$
	86,186	71,986	71,986	
<i>Gastos administrativos</i>				

<i>Personal de Planta</i>	\$	\$	\$
	42,262	42,262	42,262
<i>Contador externo</i>	\$	\$	\$
	966	966	966
<i>Servicio de MArketing (agenciándoos)</i>	\$	\$	\$
	21,600	21,600	21,600
<i>Mantenimiento plataforma</i>	\$	\$	\$
	1,800	1,800	1,800
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVO</b>	\$	\$	\$
	66,628	66,628	66,628
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	\$	\$	\$
	152,815	138,615	138,615
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$	\$	\$
	121,590	108,268	628,718
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$	\$	\$
	5,961	64,962	188,949
<i>INTERESES BANCARIOS</i>	\$	\$	\$
	2,508	883	-
<i>Comision bancaria (pasarela de pagos)</i>	\$	\$	\$
	8,469	65,845	188,949
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$	\$	\$
	127,551	43,306	439,769
<i>Participacion de trabajadores</i>	\$	\$	\$
	-	2,991	43,977
<i>Impuesto a la renta</i>	\$	\$	\$
	-	-	-

<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -	\$	\$
127,551	40,316	395,792	

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado representa una evolución coherente con el ciclo natural de crecimiento de un modelo industrial en fase de implementación, desarrollo y escalado. En el primer año se prevén cargas operativas a causa de la inversión inicial en infraestructura, marketing y compra de clientes, pero al estabilizarse los costos operacionales y a medida que aumenta el volumen de ventas, la estructura financiera empieza a mostrar síntomas de rentabilidad sostenida. La progresiva optimización de gastos operacionales y la implementación de una estrategia comercial y digital más eficiente permite llegar a utilidades netas positivas en los años posteriores, representando un modelo de negocio escalable y económicamente sostenible en el medio plazo - circunstancia que valida la viabilidad financiera del proyecto, siempre que haya un riguroso control del gasto y de ejecución estratégica en las iniciativas comerciales.

## References

- Statista Research Department. (2024, septiembre 10). *El sector de comercio electrónico en América Latina*. Retrieved from <https://es.statista.com/temas/9174/e-commerce-en-america-latina/#topicOverview>
- Bluehost. (2025, abril 22). *Estadísticas de comercio electrónico: tendencias e información para su negocio* . Retrieved from <https://www.bluehost.es/blog/70-estadisticas-y-tendencias-de-comercio-electronico-para-2024/>
- Business Research. (2025). *Mercado de comercio electrónico de alimentos*. India.

FairtradeIberica. (2021, mayo 12). Retrieved from <https://www.fairtrade.net/iberica-es/actualidad/blog/las-ventas-de-productos-certificados-fairtrade-crecen-un-1-en-un-2021-marcado-por-la-caida-del-consumo.html>

González, P. (2025, mayo 01). Retrieved from Desde plátano hasta cacao, rúcula y guayusa, este es el mapa de los productos orgánicos de Ecuador:  
<https://www.primicias.ec/economia/cacao-platano-organicos-tendencia-exportacion-95177/>

INEC. (2024). *Boletín técnico.*

Juarez, C. (2024, noviembre 19). *Crecimiento del mercado de productos sostenibles en el e-commerce latinoamericano.* Retrieved from  
<https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/crecimiento-del-mercado-de-productos-sostenibles-en-el-e-commerce-latinoamericano/>

LaHora. (2023, Enero 17). Retrieved from  
<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/agricultores-tungurahua-crean-nuevos-productos-valor-agregado/>

Leon, D. (2024, febrero 15). Retrieved from Transformación digital como factor de cambio de la matriz productiva de Ecuador:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842024000200014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000200014)

MAG. (2023). Retrieved from Ministerio de Agricultura y Ganadería rinde cuentas sobre su gestión en 2023: <https://www.agricultura.gob.ec/ministerio-de-agricultura-y-ganaderia-rinde-cuentas-sobre-su-gestion-en-2023/>

Maquitaproductos. (2024). Retrieved from <https://maquitaproductos.com/>

OrganicLife. (2019). Retrieved from <https://www.organiclife.ec/>

Pilar, M., Bazar, M., Luna, M., & Peralta, L. (2024, mayo 10). Retrieved from  
 Competencias digitales en educación superior: Una revisión sistemática:  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862024000200013](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862024000200013)

Rondinone, G., Muñoz, G., & Paolo De Salvo, C. (2024, Julio 2). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Retrieved from Políticas y apoyos al sector agropecuario, acuícola y pesquero 2017-2021:  
<https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/ecuador-politicas-y-apoyos-al-sector-agropecuario-acuicola-y-pesquero-entre-2017-y-2021/>

Samaniego, J. (2021). Los microemprendimientos agroecológicos han conseguido generar canales de distribución directos con ferias, mercados alternativos, puntos de venta cooperativos y comercio electrónico en el plano comercial. Es decir, el 95,9% de los productores comercializ.

Sierra Organic. (2020). Retrieved from <https://sierraorganicsecuador.com/>  
 Swissinfo. (2023, septiembre 05). Retrieved from Aumento del 2,86 % en ventas del sector agropecuario ecuatoriano en primer semestre 2023:  
<https://www.swissinfo.ch/spa/aumento-del-2-86-en-ventas-del-sector-agropecuario-ecuatoriano-en-primer-semestre-2023/48788714>

UNCTAD. (2021, mayo 3). Retrieved from El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea:  
[https://unctad.org/es/node/32811?utm\\_source=chatgpt.com](https://unctad.org/es/node/32811?utm_source=chatgpt.com)

UNCTAD. (2021). *ESTIMATES OF GLOBAL E-COMMERCE 2019*.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2024). Plan Sectorial Agropecuario

2024–2025.

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/12/Copia-de-Plan-Sectorial-2024-2025-VF-signed-signed.pdf&ved=2ahUKEwiCjfq4uOONAxUDSzABHYfhHG8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw3ezEA7gPi\\_BkurU6qckmLr](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/12/Copia-de-Plan-Sectorial-2024-2025-VF-signed-signed.pdf&ved=2ahUKEwiCjfq4uOONAxUDSzABHYfhHG8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw3ezEA7gPi_BkurU6qckmLr)

FairtradeIberica. (2021, mayo 12). Retrieved from

<https://www.fairtrade.net/iberica-es/actualidad/blog/las-ventas-de-productos-certificados-fairtrade-crecen-un-1-en-un-2021-marcado-por-la-caida-del-consumo.html>

LaHora. (2023, Enero 17). Retrieved from

<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/agricultores-tungurahua-crean-nuevos-productos-valor-agregado/>

Maquitaproductos. (2024). Retrieved from

<https://maquitaproductos.com/>

OrganicLife. (2019). Retrieved from <https://www.organiclife.ec/>

Sierra Organic. (2020). Retrieved from <https://sierraorganicsecuador.com/>

Global Market Insights. (2025, enero). *Tamaño y participación del mercado de refrigerios saludables.* <https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/healthy-snacks-market>

Claight Corporation. (2024). *Mercado Latinoamericano de Snacks Saludables – Por Tipo (Cereales y Barras de Granola, Frutos Secos, Semillas y*

*Mezclas de Frutos Secos, Aperitivos de Carne, Aperitivos de Frutos Secos, Otros); Por Reclamación (Sin Gluten, Bajo en Grasas, Bajo en Azúcar, Otros); Por Canal de Distribución (Supermercados e Hipermercado, Tiendas de Conveniencia, Tiendas Especializadas, En Línea, Otros); Por País (Brasil, Argentina, México, Chile, Otros); Dinámica del Mercado y Panorama Competitivo.* Claight Research Reports.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-snacks-saludables>

Claight Corporation. (2024). *Mercado de Snacks Saludables en Colombia - Por Tipo (Frutos Secos, Semillas y Mezclas de Frutos Secos, Snacks de Frutas Secas, Barras de Cereales y Granola, Aperitivos de Carne, Otros); Por Canal de Distribución (Supermercados e Hipermercado, Tiendas de Conveniencia, Tiendas Especializadas, En Línea); Dinámica del Mercado (2025-2034) y Panorama Competitivo.* Claight Research Reports.<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>

ProEcuador. (2024). *Informe sectorial sobre la industria de snacks saludables en Ecuador. Gobierno del Ecuador.* <https://www.proecuador.gob.ec/>

StrategyHelix. (2024). *Mercado de bocadillos de Ecuador 2025.* <https://store.strategyh.com/es/report/snacks-market-in-ecuador/>

Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), & IFOAM – Organics International. (2024). *The world of organic agriculture 2024: Statistics and emerging trends* (FiBL-IFOAM Report). <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2024.html>

