

Pregrado

Carrera: Administración y Gestión Comercial

**Asignatura (UIC): Gestión de la Innovación
Administrativa**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título en: Tecnólogo Superior Universitario en
Administración y Gestión Comercial.**

**Tema: Plan de Negocios para la creación de
una empresa comercializadora de maní a
granel en la ciudad de Quito**

**Autor/s: López Fajardo Ángel Humberto
Valladares Valladares Johnson Leodan
Paucar Morocho Katherine Michelle**

**Tutor: Ing. Hilberth Villalba B
Msc. Patricia Arevalo**

Fecha: marzo 2025



Autor:



LOPEZ FAJARDO ANGEL HUMBERTO

Título a obtener: Tecnólogo Superior Universitario en
Administración y Gestión Comercial.

Matriz: Sangolquí -Ecuador

Correo electrónico: angellopezfaj@gmail.com

Autor:



VALLADARES VALLADARES JOHNSON LEODAN

Título a obtener: Tecnólogo Superior Universitario en
Administración y Gestión Comercial.

Matriz: Sangolquí -Ecuador

Correo electrónico: valladaresjohnson5@gmail.com

Autor:



PAUCAR MOROCHO KATHERINE MICHELLE

Título a obtener: Tecnólogo Superior Universitario en
Administración y Gestión Comercial.

Matriz: Sangolquí -Ecuador

Correo electrónico: kathy_27mishel@hotmail.es

Dirigido por:



Villalba Bejarano Hilberth Alexis

Título: Ingeniero en Finanzas

Matriz: Sangolquí -Ecuador

Correo electrónico: hilberth.villalba@ister.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

©2024 Tecnológico Universitario Rumiñahui

SANGOLQUÍ – ECUADOR

LOPEZ FAJARDO ANGEL HUMBERTO

VALLADARES VALLADARES JOHNSON LEODAN

PAUCAR MOROCHO KATHERINE MICHELLE

Plan de Negocios para la creación de una empresa comercializadora de maní a granel en la ciudad de Quito



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CT-ANX-2025-ISTER-2-2.3

Sangolquí, 04 de septiembre del 2025

**MSc. Elizabeth Ordoñez
DIRECTORA DE DOCENCIA**

**MSc. Mónica Loachamín
COORDINADORA DE TITULACIÓN**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE
UNIVERSITARIO**

Presente

Por medio de la presente, yo, Johnson Leodan Valladares Valladares declaro y acepto en forma expresa lo siguiente: Ser autor del trabajo de titulación denominado “Plan de Negocios para la creación de una empresa comercializadora de maní a granel en la ciudad de Quito”, de la Tecnología Superior Universitaria Administración y Gestión Comercial; y a su vez manifiesto mi voluntad de ceder al Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui con condición de Universitario los derechos de reproducción, distribución y publicación de dicho trabajo de titulación, en cualquier formato y medio, con fines académicos y de investigación.

Esta cesión se otorga de manera no exclusiva y por un periodo indeterminado. Sin embargo, conservo los derechos morales sobre mi obra.

En fe de lo cual, firmo la presente.

Atentamente,

JOHNSON LEODAN VALLADARES VALLADARES

C.I.: 1716129000

MATRIZ SANGOLQUÍ: Av. Atahualpa 1701 y 8 de Febrero

Telf: 0960052734 / 023524576 / 022331628

f i t y t i c www.ister.edu.ec / info@ister.edu.ec

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CT-ANX-2025-ISTER-2-2.3

Sangolquí, 04 de septiembre del 2025

MSc. Elizabeth Ordoñez
DIRECTORA DE DOCENCIA

MSc. Mónica Loachamín
COORDINADORA DE TITULACIÓN

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE
UNIVERSITARIO**

Presente

Por medio de la presente, yo, Katherine Michelle Paucar Morocho declaro y acepto en forma expresa lo siguiente: Ser autor del trabajo de titulación denominado “Plan de Negocios para la creación de una empresa comercializadora de maní a granel en la ciudad de Quito”, de la Tecnología Superior Universitaria Administración y Gestión Comercial; y a su vez manifiesto mi voluntad de ceder al Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui con condición de Universitario los derechos de reproducción, distribución y publicación de dicho trabajo de titulación, en cualquier formato y medio, con fines académicos y de investigación.

Esta cesión se otorga de manera no exclusiva y por un periodo indeterminado. Sin embargo, conservo los derechos morales sobre mi obra.

En fe de lo cual, firmo la presente.

Atentamente,



**KATHERINE MICHELLE PAUCAR
MOROCHO**

C.I.: 1723955058

MATRIZ SANGOLQUÍ: Av. Atahualpa 1701 y 8 de Febrero

Telf: 0960052734 / 023524576 / 022331628

f t i y www.ister.edu.ec / info@ister.edu.ec

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CT-ANX-2025-ISTER-2-2.3

Sangolquí, 04 de septiembre del 2025

MSc. Elizabeth Ordoñez
DIRECTORA DE DOCENCIA

MSc. Mónica Loachamín
COORDINADORA DE TITULACIÓN

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE
UNIVERSITARIO**

Presente

Por medio de la presente, yo, Ángel Humberto López Fajardo, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente: Ser autor del trabajo de titulación denominado Plan de Negocios para la creación de una empresa comercializadora de maní a granel en la ciudad de Quito, de la Tecnología Superior Universitaria en la carrera de Administración y Gestión Comercial; y a su vez manifiesto mi voluntad de ceder al Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui con condición de Universitario los derechos de reproducción, distribución y publicación de dicho trabajo de titulación, en cualquier formato y medio, con fines académicos y de investigación.

Esta cesión se otorga de manera no exclusiva y por un periodo indeterminado. Sin embargo, conservo los derechos morales sobre mi obra.

En fe de lo cual, firmo la presente.

Atentamente,



ÁNGEL HUMBERTO LOPEZ FAJARDO
C.I.: 0704664093

FORMULARIO PARA ENTREGA DE PROYECTOS
EN BIBLIOTECA INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN
DE UNIVERSITARIO

CT-ANX-2025-ISTER-3

CARRERA:

**TECNOLOGÍA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
COMERCIAL**

AUTOR /ES:

**LOPEZ FAJARDO ANGEL HUMBERTO
VALLADARES VALLADARES JOHNSON
LEODAN
PAUCAR MOROCHO KATHERINE MICHELLE**

TUTOR (METODOLÓGICO Y ACADÉMICO):

ING. HILBERTH VILLALBA E ING.XXXXXXX

CONTACTO ESTUDIANTE:

0986283303

0990304955

0995324396

CORREO ELECTRÓNICO:

angellopezfaj@gmail.com

valladaresjohnson5@gmail.com

com

katy_27mishel@hotmail.es

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA
COMERCIALIZADORA DE MANI A GRANEL EN LA CIUDAD DE
QUITO**

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

RESUMEN EN ESPAÑOL

El objetivo de este proyecto es evaluar la viabilidad de establecer una Comercializadora de maní a granel en Quito, aprovechando la creciente demanda local de este producto nutritivo y versátil. Dicha demanda no está siendo adecuadamente atendida por los proveedores actuales.

Mediante un análisis de mercado exhaustivo, se examinó el comportamiento del consumidor, la competencia y el nivel de demanda. Los resultados revelan un mercado atractivo para el maní a granel, considerando un consumo per cápita de 0,8 kg y la presencia de más de 22.000 empresas en Pichincha. La estrategia inicial contempla la atención a cincuenta clientes clave para minimizar riesgos y garantizar ventas recurrentes.

Desde el punto de vista técnico, se describen los procesos operativos de recepción, almacenamiento, verificación de calidad y distribución del maní, con una capacidad anual proyectada de hasta 96 toneladas. La ubicación estratégica en el Parque Industrial Turubamba, junto con la implementación de herramientas logísticas y tecnológicas, garantiza la eficiencia y confiabilidad de las operaciones.

En cuanto a la gestión organizacional, se han definido la misión, visión, valores y estructura organizativa de la empresa. Un análisis FODA permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, subrayando la importancia de una gestión eficiente para asegurar la sostenibilidad del negocio.

El análisis financiero indica que el proyecto es económicamente viable, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento. Se prevé la recuperación de la inversión en el mediano plazo, siempre que se mantenga un control riguroso de los gastos.

En conclusión, los estudios realizados respaldan la factibilidad de implementar la comercializadora de maní a granel en Quito.

Palabras claves:

Maní

Comercialización

Mercado

Viabilidad

Consumo.

ABSTRACT:

The objective of this project is to evaluate the feasibility of establishing a bulk peanut trading company in Quito, taking advantage of the growing local demand for this nutritious and versatile product. This demand is not being adequately met by current suppliers.

Through a comprehensive market analysis, consumer behavior, competition, and demand levels are examined. The results reveal an attractive market for bulk peanuts, considering a per capita consumption of 0.8 kg and the presence of more than 22,000 companies in Pichincha. The initial strategy includes serving fifty key clients to minimize risks and ensure recurring sales.

From a technical perspective, the operational processes for receiving, storing, quality assurance, and distributing peanuts are described, with a projected annual capacity of up to 96 tons. The strategic location in the Turubamba Industrial Park, along with the implementation of logistical and technological tools, guarantees efficient and reliable operations.

Regarding organizational management, the company's mission, vision, values, and organizational structure have been defined. A SWOT analysis identified strengths, weaknesses, opportunities, and threats, highlighting the importance of efficient management to ensure business sustainability.

The financial analysis indicates that the project is economically viable, with a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) greater than the discount rate. The investment is expected to be recovered in the medium term, provided that expenses are strictly controlled.

In conclusion, the studies conducted support the feasibility of implementing a bulk peanut marketing plant in Quito.

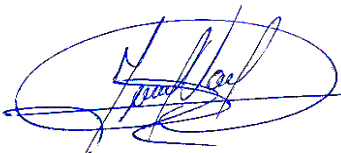
Keywords: Peanut, Marketing, Market, Viability, Consumption.



Firma del Estudiante (AUTOR)
Angel Humberto Lopez Fajardo
C.I.: 0704664093



Firma del Estudiante (AUTOR)
Katherine Michelle Paucar Reinoso
C.I.: 1723955058



Firma del Estudiante (AUTOR)
Johnson Leodan Valladares
C.I.: 1716129000

SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CT-ANX-2025-ISTER-4

Sangolquí, 04 de septiembre del 2025

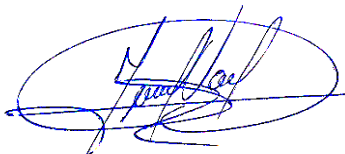
Sres.-

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE UNIVERSITARIO

Presente

Yo, JOHNSON LEODAN VALLADARES con C.I.: 1716129000 alumno de la Carrera ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL, cedo al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE UNIVERSITARIO, los derechos de publicaciones del presente trabajo de Titulación en el Repositorio Institucional para hacer uso de todos los contenidos con fines estrictamente académico o de investigación.

Atentamente,



Johnson Leodan Valladares
Nombre del Estudiante
C.I.: 1716129000

Sres.-

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE
UNIVERSITARIO**

Presente

Yo Katherine Michelle Paucar Morocho con C.I.: 1723955058 alumno de la Carrera TECNOLOGÍA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL, cedo al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE UNIVERSITARIO, los derechos de publicaciones del presente trabajo de Titulación en el Repositorio Institucional para hacer uso de todos los contenidos con fines estrictamente académico o de investigación.

Atentamente,



Katherine Michelle Paucar Morocho
C.I.: 1723955058

Sres.-

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN
DE UNIVERSITARIO**

Presente

Yo Ángel Humberto López Fajardo con C.I.: 0704664093 alumno de la Carrera TECNOLOGÍA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL, cedo al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO RUMIÑAHUI CON CONDICIÓN DE UNIVERSITARIO, los derechos de publicaciones del presente trabajo de Titulación en el Repositorio Institucional para hacer uso de todos los contenidos con fines estrictamente académico o de investigación.

Atentamente,



Ángel Humberto López
C.I.: 0704664093

MATRIZ SANGOLQUÍ: Av. Atahualpa 1701 y 8 de Febrero
Telf: 0960052734 / 023524576 / 022331628
f i t y v www.ister.edu.ec / info@ister.edu.ec

Dedicatoria:

En primer lugar, agradezco a Dios, porque sin Su guía y sabiduría no habría sido posible llegar hasta aquí. En cada paso, incluso en los más difíciles, A mis padres, gracias por su apoyo constante de esfuerzo, responsabilidad y perseverancia. Su apoyo incondicional ha sido una de las bases más firmes en este camino, y cada logro mío es también de ustedes. A mi esposa, Tatiana, y a nuestro hijo, Alejandro, les debo más de lo que las palabras pueden expresar. Su amor, paciencia y compañía han sido mi refugio y mi mayor motivación. Gracias por estar siempre ahí, incluso en los momentos de mayor dificultad. Cada gesto de apoyo y cariño me recordó por qué valía la pena seguir adelante.

Johnson Valladares

Dedico esta tesis con todo mi corazón a mi querida esposa, Adriana Estefanía Toscano Rodríguez, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante en cada paso de este camino. A mis hijos, Ángel Adrian López Toscano y Freddy Sebastian López Toscano, quienes son la inspiración y motivación diaria para seguir adelante y alcanzar mis sueños. Esta obra es para ustedes, mi mayor motor y orgullo.

Angel Lopez

Primero, quiero dar gracias a Dios por haberme dado fortaleza y sabiduría necesaria para superar desafíos y alcanzar la meta propuesta. También agradecer a mis Profesores de Carrera, cuya sabiduría y orientación crítica han sido fundamentales para la culminación de este proyecto. Finalmente, dedico este trabajo a mi familia por su amor y apoyo incondicional.

Katherine Paucar

Agradecimientos:

Queremos expresar un sincero agradecimiento a nuestros docentes que nos acompañaron durante la elaboración de este trabajo. Su apoyo y orientación fue muy importante para poder terminar este proyecto que para nosotros significa un gran paso en nuestra formación. Aunque a veces no entendíamos todo de inmediato, ellos siempre nos dieron paciencia y consejos que ayudaron a mejorar nuestras ideas. Este logro no es solo nuestro, también pertenece a quienes nos enseñaron con esfuerzo y dedicación.

Índice de contenido:

1. CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	15
1.1. Identificación del proyecto y problema.....	15
1.2. Tema	16
1.3. Antecedentes y contexto	17
1.4. Justificación.....	20
1.5. Objetivos de la Investigación	22
1.5.1. Objetivo General	23
1.5.2. Objetivos Específicos	23
1.6. Impactos	24
1.6.1. Económico	24
1.6.2. Social.....	25
1.6.3. Innovación Tecnológica.....	25
1.6.4. Ambiental.....	26
1.7. Beneficiarios	27
1.7.1. Directos.....	27
1.7.2. Indirectos.....	28
2. CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO	29
2.1. Resultados esperados del estudio de mercado	29
2.2. Demanda.....	32
2.2.1. Demanda en el segmento de consumidores urbanos.....	32
2.2.2. Demanda institucional (canal B2B).....	32
2.2.3. Demanda potencial inicial para Agromundo Gourmet	33
2.3. Oferta.....	33

2.3.1.	Estructura de abastecimiento actual en el canal B2B.....	34
2.3.2.	Oferta en términos de producto y servicio.....	34
2.3.3.	Oportunidad para Agromundo Gourmet.....	35
2.3.4.	Análisis competitivo.....	35
2.4.	Encuestas y presentación de resultados	35
2.5.	Estrategias de mercado	41
2.5.1.	Posicionamiento	42
2.5.2.	Diferenciamiento.....	42
2.6.	Propuesta de valor digital	44
3.	CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO.....	48
3.1.	Localización.....	48
3.2.	Tamaño óptimo.....	49
3.3.	Distribución.....	49
3.4.	Ingeniería del Proyecto	52
3.4.1.	Identificación de Recursos Humanos.....	52
3.4.2.	Identificación de Recursos Materiales	53
3.5.	Proceso Productivo	54
3.6.	La Casa de la Calidad	57
4.	CAPÍTULO IV: ESTUDIO ADMINISTRATIVO	60
4.1.	Dirección Estratégica.....	60
4.2.	Misión	60
4.3.	Visión	60

4.4.	Valores.....	60
4.4.1.	Slogan	61
4.4.2.	Logotipo.....	61
4.5.	Análisis FODA	61
4.6.	Estructura Organizacional y funcional.....	62
4.7.	Estudio Legal	64
4.7.1.	Tipo de empresa.....	65
4.7.2.	Características principales.....	65
4.8.	Estudio ambiental / objetivos de desarrollo sostenible	67
4.8.1.	Acciones específicas	68
4.8.2.	Beneficios.....	68
5.	CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO	70
5.1.	Inversión Inicial.....	70
5.2.	Capital de trabajo.....	70
5.3.	Identificación de Ingresos	70
5.4.	Costos y Gastos Administrativos	71
5.5.	Financiamiento.....	72
5.6.	Flujo de caja.....	73
5.7.	Valor Actual Neto (VAN) y tasa Interna de Retorno (TIR).....	74
5.8.	Costo beneficio	74
	Conclusiones.....	76
	Recomendaciones.....	77
	Bibliografía.....	79
	Anexos	82

Índice de tablas:

Tabla 1. Detalle del Proyecto.....	16
Tabla 2. Cuadro comparativo de las diferencias entre los modelos	21
Tabla 3. Cuadro resumen de la identificación de recursos materiales	54
Tabla 4. Análisis FODA	62
Tabla 5. Inversión inicial	70
Tabla 6. Ingresos proyectados	71
Tabla 7. Proyección de costos.....	71
Tabla 8. Proyección de gastos	72
Tabla 9. Tabla de amortización.....	72
Tabla 10. Flujo de caja.....	73
Tabla 11. Indicadores de evaluación.....	74
Tabla 12. Evaluación de escenarios	74

Índice de Ilustraciones:

Figura 1. Cuadro comparativo de Producción nacional e Importaciones.....	19
Figura 2. ¿Utiliza actualmente maní o productos derivados?	37
Figura 3. ¿Cuál es el volumen mensual aproximado que consume?.....	38
Figura 4. ¿Cuál es su frecuencia de compra?	38
Figura 5. ¿Tiene preferencia por el origen del maní?	39
Figura 6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilogramo de maní de alta calidad?.....	40
Figura 7. Agromundo Instagram.....	46
Figura 8. Página Web	47
Figura 9. Ubicación geográfica del Galpón y oficinas de Agro mundo.....	48

Figura 10. Formato de rol de pagos	52
--	----

Figura 11. Proceso de Producción y distribución.....	57
Figura 12. Cuadro resumen casa de la calidad.....	59
Figura 13. Logotipo	61
Figura 14. Estructura Organizativa	63

1. CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Identificación del proyecto y problema

La propuesta se enfoca en la creación de una empresa especializada en la comercialización de maní a granel en la ciudad de Quito. Esta iniciativa surge como respuesta a la creciente demanda por productos naturales y nutritivos, asociados a estilos de vida saludables, así como a la necesidad de encadenamientos productivos más eficientes entre productores y consumidores. En Ecuador, según (Zambrano Montesdeoca et al., 2024) el consumo de maní ha tenido una evolución significativa, especialmente en zonas urbanas donde se valoran las propiedades nutricionales del producto, incluyendo su alto contenido de proteínas, grasas saludables y antioxidantes. Sin embargo, el mercado presenta brechas logísticas, precios no estandarizados y escasa diferenciación de calidad en el segmento de granel, lo que justifica la intervención de una propuesta comercial innovadora.

Según estimaciones desarrolladas en el presente plan de negocios, el consumo per cápita de maní en la ciudad de Quito se sitúa en aproximadamente 0,8 kilogramos anuales, lo que representa una demanda potencial de alrededor de 2.240 toneladas métricas solo en el área urbana. Esta cifra adquiere mayor relevancia al considerar que cerca del 80% del maní disponible en el mercado nacional es importado, debido a la limitada capacidad productiva interna frente al crecimiento del consumo poblacional.

A pesar de este volumen de consumo, se estima que más del 40% del maní comercializado en la capital proviene de canales informales o sin certificación de origen, lo que no solo plantea riesgos de inocuidad alimentaria, sino que también reduce la competitividad del maní ecuatoriano frente al producto importado. Este escenario se ha

visto agravado por el crecimiento sostenido de las importaciones de maní pelado y tostado, las cuales aumentaron un 11% entre 2018 y 2022, según datos del Banco Central del Ecuador y la (Subgerencia de análisis de productos y servicios, 2022) En paralelo, la producción nacional ha mostrado una tendencia decreciente, afectada por la reducción de superficie cultivada, costos de producción y falta de integración comercial, como señalan (Daza & Naranjo, 2024)

Tabla 1. Detalle del Proyecto

Aspecto	Cifras y Detalles	Impacto o Consecuencias
Consumo de maní	Aprox. 0,8 kg anuales por persona.	Demanda total estimada de 2.240 toneladas métricas.
Importación de maní	80% del maní disponible en el mercado nacional es importado.	Dependencia del mercado internacional.
Canales informales de distribución	Más del 40% del maní comercializado en Quito proviene de canales informales o no certificados.	Pérdida de competitividad del maní ecuatoriano frente al importado.
Crecimiento de importaciones	Las importaciones de maní pelado y tostado crecieron un 11% entre 2018 y 2022 (según datos del Banco Central).	Aumento constante de la competencia internacional, que afecta la competitividad de la producción nacional.

Elaboración propia

Este contexto evidencia la existencia de una brecha estructural en el mercado, que puede ser abordada mediante la implementación de un modelo de negocio eficiente, directo y trazable, como el que propone Agromundo Gourmet, el cual conecta de forma sostenible a los pequeños productores ecuatorianos con consumidores institucionales en la ciudad, mediante la comercialización a granel con estándares de calidad y formalización.

1.2. Tema

Código CIU G4630.01: Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco. Este código incluye: El comercio al por mayor de productos

alimenticios, como cereales, legumbres secas, nueces, semillas (incluido maní), especias y otros productos alimentarios no perecibles, vendidos en estado natural o mínimamente procesados (pelados, tostados, etc.) y no transformados industrialmente

1.3. Antecedentes y contexto

El maní (*Arachis hypogaea*) es una leguminosa de alto valor nutricional y económico que ha sido cultivada en América del Sur desde hace más de 3.000 años. En el Ecuador, su producción se concentra principalmente en la región litoral, especialmente en las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos y Santa Elena (Zambrano Montesdeoca et al., 2024), donde se cultiva en condiciones agroecológicas favorables, en su mayoría por pequeños y medianos productores. Según (Zambrano Montesdeoca et al., 2024) entre 1990 y 2019, la superficie cultivada de maní en Ecuador se redujo a la mitad, pasando de 24.000 hectáreas a apenas 12.000 hectáreas. Esta contracción también se reflejó en la producción total, que disminuyó de 32.000 a 16.000 toneladas en el mismo periodo, evidenciando una caída proporcional del 50%. A pesar de estos cambios, el rendimiento promedio por hectárea se mantuvo prácticamente constante, con valores cercanos a los 1.300 kg/ha, lo que sugiere que la productividad del cultivo no ha mostrado avances significativos en términos técnicos o tecnológicos. Para el 2023 según datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023).

A pesar de ser un producto tradicional en la dieta ecuatoriana, el maní no ha sido totalmente integrado en cadenas de valor modernas ni en esquemas logísticos eficientes. En su mayoría, es comercializado a través de intermediarios, ferias locales o pequeños mercados informales, lo que genera distorsiones en los precios, afecta la calidad del producto y reduce los márgenes del productor primario. Esto también limita la

disponibilidad de maní de calidad uniforme en ciudades como Quito, donde la demanda ha crecido sostenidamente por parte de consumidores interesados en productos saludables, vegetarianos o funcionales.

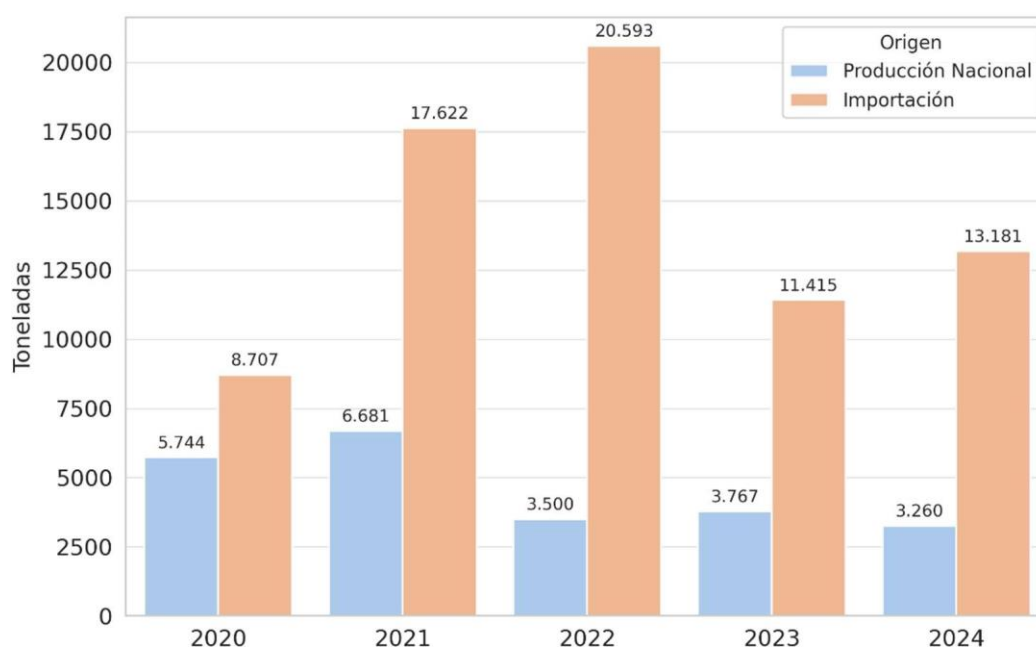
El contexto urbano de Quito, con una población que supera los 2,8 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022), muestra un patrón de consumo cada vez más orientado hacia alimentos con alto valor proteico y bajo procesamiento industrial. Los frutos secos, incluido el maní, han ganado protagonismo en el consumo diario, especialmente entre personas de entre 25 y 45 años con niveles medios y altos de escolaridad. De acuerdo con (Observatorio de Complejidad Económica, 2023) durante el año 2023, Ecuador registró importaciones de frutas secas por un valor de 2,9 millones de dólares, lo que lo ubicó como el 75.º mayor importador a nivel mundial entre 222 países en esta categoría. Ese mismo año, las frutas secas ocuparon el puesto 582 dentro del ranking de los 1.173 productos más importados por el país. Las principales naciones proveedoras fueron Chile, con exportaciones hacia Ecuador por \$2,21 millones, seguido por Perú (\$365.000), Argentina (\$131.000), Alemania (\$52.200) y Malasia (\$43.300).

En el mercado quiteño, la comercialización de maní presenta desafíos específicos: predominancia del canal informal, ausencia de certificaciones de calidad, falta de trazabilidad y escasa diferenciación entre tipos de grano (tamaño, origen, frescura). Además, existe una dependencia parcial de maní importado, especialmente en supermercados y marcas empacadas, lo cual incrementa los costos y reduce la competitividad del producto local. Según el (Observatorio de Complejidad Económica, 2023b), las importaciones de maní pelado y procesado crecieron un 8.91% entre 2022 y

2023, lo cual señala un mercado en expansión, pero sub atendido por productores nacionales.

A nivel normativo, el marco ecuatoriano promueve el fortalecimiento de cadenas cortas de comercialización, la asociatividad agro-productiva y el consumo local sostenible. Iniciativas como el “Plan Nacional de Agroecología” (Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2021a) y el “Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos” (Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica, 2021b) establecen condiciones favorables para proyectos de comercialización directa, especialmente cuando estos incorporan principios de sostenibilidad, comercio justo y trazabilidad alimentaria.

Figura 1. Cuadro comparativo de Producción nacional e Importaciones



Elaboración propia

En el periodo 2020–2024, la producción nacional de maní en Ecuador ha mostrado una tendencia a la baja, pasando de 6.681 toneladas en 2021 a tan solo 3.260

toneladas en 2024. Esta caída ha sido compensada por un incremento sostenido de las importaciones, que en su punto más alto (2022) superaron las 20.000 toneladas. Como se observa en el gráfico, la oferta nacional ha sido claramente superada por el producto importado, lo que refleja una creciente dependencia externa y pone en evidencia la necesidad de fortalecer modelos de comercialización local que dinamicen la producción nacional con enfoque técnico, formal y trazable.

En este contexto, el proyecto de creación de una empresa comercializadora de maní a granel en Quito se alinea con una necesidad concreta del mercado, aporta a la consolidación de un canal logístico moderno para productos tradicionales, y responde a objetivos estratégicos de desarrollo agroalimentario sostenible en el país.

1.4. Justificación

El presente proyecto responde a una necesidad estratégica del mercado alimentario urbano: la disponibilidad de maní de alta calidad, accesible, seguro e identificado en origen. El crecimiento sostenido del consumo de frutos secos y semillas oleaginosas en Quito ha generado una demanda que supera la capacidad de oferta actual de los canales tradicionales. De acuerdo con (Suárez Hurtado, 2023), el mercado ecuatoriano de frutos secos ha tenido un aumento notable en Ecuador por un cambio de hábitos de consumo hacia alimentos funcionales, saludables y sin procesar. Esta tendencia se acentúa en centros urbanos como Quito, donde los consumidores priorizan el valor nutricional, la trazabilidad y la sostenibilidad del producto.

En paralelo, la estructura de comercialización del maní en el Ecuador presenta debilidades estructurales: la mayor parte del producto es vendido en mercados informales o a través de intermediarios, sin control de calidad, sin trazabilidad ni

diferenciación por origen o variedad. Esta situación impide que los pequeños productores accedan a mejores precios y que los consumidores finales obtengan un producto consistente. Según (Bongiovanni et al., 2012) en su manual sobre buenas prácticas agrícolas gran parte de los cultivos de maní carece de mecanismos mínimos de clasificación y almacenamiento postcosecha adecuados, lo que afecta su valor percibido y su inocuidad.

Desde el enfoque económico y logístico, el canal a granel representa una alternativa eficaz para la comercialización del maní. Diversos estudios han demostrado que la venta a granel puede reducir los costos logísticos hasta en un 20% (Agurto Román & Vásquez Gutiérrez, 2021) al evitar empaques innecesarios, acortar la cadena de distribución y facilitar la rotación del producto. Asimismo, este modelo permite precios más competitivos para el consumidor y mejores márgenes para el intermediario comercial, especialmente si se articula una relación directa con los productores rurales. A continuación, se presenta una comparación entre las características del canal tradicional de comercialización de maní y el modelo propuesto por este proyecto. Esta tabla permite identificar de forma clara las mejoras que aporta el nuevo enfoque en términos de trazabilidad, eficiencia logística, calidad del producto, relación con el productor e impacto ambiental.

Tabla 2. Cuadro comparativo de las diferencias entre los modelos

Aspecto	Canal Tradicional	Modelo Propuesto (Granel)
Trazabilidad	Ausente o limitada, sin control de origen ni lote	Trazabilidad digital por lote y proveedor
Calidad del producto	Variable, sin clasificación ni estándares técnicos	Clasificación por calidad, frescura y origen
Costo logístico	Alto, por intermediarios y empaques individuales	Reducido, por venta directa y sin empaque

Relación productor-cliente	Desvinculada, con múltiples intermediaries	Directa, bajo principios de comercio justo
Impacto ambiental	Alto uso de empaques plásticos y residuos	Minimización de residuos, reutilización y economía circular

Elaboración propia

Por otro lado, el proyecto contribuye a fortalecer las políticas públicas orientadas al desarrollo rural y el comercio justo. El Plan Nacional de Agroecología promueven esquemas productivos que agreguen valor en origen, respeten el entorno natural y generen oportunidades económicas en los territorios rurales. Al conectar directamente al agricultor con el consumidor urbano mediante una empresa formal, eficiente y comprometida con la calidad, este proyecto se constituye en un eslabón clave en la construcción de sistemas agroalimentarios sostenibles.

En resumen, la creación de una empresa comercializadora de maní a granel en Quito se justifica por razones de orden económico, social, ambiental y estratégico: responde a una demanda insatisfecha del consumidor, optimiza los márgenes de comercialización, fortalece el vínculo campo-ciudad, y contribuye al desarrollo de una economía alimentaria más transparente y resiliente.

1.5. Objetivos de la Investigación

Para asegurar que este proyecto sea viable desde el punto de vista técnico, comercial y financiero, es necesario contar con un conjunto de objetivos que sirvan de guía en su desarrollo estratégico. Dichos objetivos se convierten en el pilar para diseñar, validar e implementar el plan de negocios de Agromundo Gourmet, manteniendo la coherencia entre la propuesta de valor, las capacidades de la empresa y las demandas reales del mercado.

Además, constituyen una herramienta clave para definir indicadores de control y dar

soporte a la toma de decisiones en cada fase del emprendimiento. De esta forma, no solo se garantiza un proceso más ordenado, sino también una mayor capacidad de adaptación frente a posibles cambios del entorno.

1.5.1. Objetivo General

El objetivo principal consiste en elaborar un plan de negocios completo para dar vida a Agromundo Gourmet, una empresa dedicada a la venta de maní a granel en Quito. La propuesta busca integrar una gestión logística eficiente, garantizar la calidad del producto y promover prácticas responsables con el ambiente, en sintonía con las preferencias del consumidor urbano actual y con los lineamientos de la bioeconomía circular.

De esta manera, el proyecto no solo plantea la creación de una empresa rentable, sino también la construcción de un modelo que aporte valor social y ambiental en el mercado local.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Uno de los primeros objetivos consiste en analizar el entorno comercial y comprender el comportamiento del consumidor en Quito, prestando especial atención a los hábitos de compra de productos a granel y opciones saludables. Este diagnóstico permitirá identificar con mayor claridad las oportunidades de posicionamiento para Agromundo Gourmet dentro del mercado local.
- b) Otro objetivo es precisar los requerimientos técnicos, logísticos y operativos que aseguren el correcto desempeño de la empresa. En este punto se incluyen aspectos como la gestión del talento humano, la infraestructura física, el uso de tecnología para pesaje y la implementación de mecanismos de control de

calidad. De esta forma, se busca sentar bases sólidas para un funcionamiento ordenado y eficiente, reduciendo riesgos asociados a fallas operativas o limitaciones en la cadena de suministro.

- c) Finalmente, se propone analizar la viabilidad financiera del proyecto mediante la estimación de ingresos, egresos, capital de trabajo y flujos de caja, complementando el estudio con indicadores como VAN y TIR

1.6. Impactos

La ejecución del proyecto Agromundo Gourmet genera efectos relevantes en los ámbitos económico, social y ambiental. Su orientación hacia la sostenibilidad y el comercio justo la convierte en una propuesta que trasciende la simple actividad comercial, aportando también al bienestar colectivo y la eficiencia logística, su modelo no solo busca rentabilidad, sino también valor compartido con todos los actores de la cadena. A continuación, se detallan los impactos más relevantes.

1.6.1. Económico

Desde el punto de vista económico, Agromundo Gourmet dinamiza la economía local mediante la formalización de una actividad comercial con alto potencial de crecimiento. Se proyecta un volumen inicial de comercialización de 5 toneladas mensuales de maní a granel, equivalente a 60 toneladas anuales, con una rentabilidad neta estimada entre el 18% y el 22% durante los dos primeros años de operación. Este modelo permite acortar la cadena de suministro, eliminando intermediarios y generando mayor valor tanto para los productores rurales como para los consumidores urbanos.

En términos de empleo, se prevé la generación de 5 a 8 plazas de trabajo directo en el primer año, esta proyección que realizamos para este plan de negocio incluye personal

operativo, logístico, comercial y administrativo. A ello se suman los empleos indirectos vinculados al transporte, empaque secundario, servicios digitales y mantenimiento de equipos. Además, al consolidar relaciones contractuales con pequeños productores, la empresa aporta previsibilidad de ingresos al sector agrícola, contribuyendo a la estabilidad de la economía rural.

1.6.2. Social

El impacto social de este proyecto se manifiesta en la construcción de vínculos inclusivos y sostenibles entre el campo y la ciudad. Agromundo Gourmet trabajará con proveedores de zonas tradicionalmente marginadas, como las parroquias rurales de Manabí y Los Ríos, a quienes ofrecerá condiciones comerciales justas, asistencia técnica y compras programadas. Esto no solo fortalece el tejido productivo rural, sino que mejora la calidad de vida de los agricultores y sus familias a quienes hemos tenido la oportunidad de visitar personalmente, reduciendo su dependencia de intermediarios especulativos.

En el ámbito urbano, el acceso a alimentos saludables, frescos y a precios competitivos contribuye a mejorar la seguridad alimentaria en barrios populares de Quito, particularmente a través de ferias itinerantes y alianzas con tiendas comunitarias. La empresa también contempla campañas educativas sobre alimentación consciente, lo que amplifica su valor como agente de transformación social.

1.6.3. Innovación Tecnológica

Uno de los pilares diferenciales de Agromundo Gourmet es la incorporación de herramientas tecnológicas orientadas al control de calidad, eficiencia operativa y mejora de la experiencia del cliente. El proyecto incluye:

- Sistemas de trazabilidad digital para registrar lote, origen y condiciones del producto.
- Uso de balanzas electrónicas inteligentes para venta a granel con ticket detallado.
- Plataforma móvil para pedidos B2B, con funcionalidades de geolocalización, historial de compras y fidelización.
- Software de inventario (ERP) con módulo de rotación y alarmas de frescura.

Estas innovaciones permiten a la empresa competir en eficiencia con actores más grandes del mercado, al tiempo que garantizan estándares superiores de transparencia, trazabilidad y conveniencia.

1.6.4. Ambiental

El modelo de venta a granel de Agromundo Gourmet reduce significativamente la huella ambiental de la comercialización de alimentos, al eliminar el uso de empaques plásticos de un solo uso, promover el uso de contenedores reutilizables y fomentar el consumo consciente. Se estima que la sustitución del empaque tradicional por sistemas de autoservicio permitirá evitar el uso de más de 25.000 fundas plásticas por año en el primer ciclo operativo, equivalente a una reducción de aproximadamente 80 kg de residuos plásticos anuales.

Adicionalmente, la empresa implementará una estrategia logística de bajas emisiones, con rutas optimizadas y, a mediano plazo, la incorporación de vehículos eléctricos o híbridos para distribución urbana. Se contemplan también alianzas con programas de reciclaje y compostaje de residuos orgánicos, cerrando el ciclo productivo desde un enfoque de economía circular.

1.7. Beneficiarios

El proyecto de Agromundo Gourmet genera valor para un conjunto amplio y diverso de actores tanto en el entorno rural como urbano. La estrategia de comercialización directa, enfocada en productos saludables, sostenibles y trazables, crea una red de beneficios que se extiende desde los pequeños productores hasta los consumidores finales, pasando por agentes intermedios clave en la cadena logística y comercial. A continuación, se identifican los beneficiarios del proyecto en dos niveles.

1.7.1. Directos

Productores agrícolas de maní: Principalmente pequeños y medianos agricultores de las provincias de Manabí, Los Ríos y Guayas, quienes encontrarán en Agromundo Gourmet un canal comercial confiable, estable y con mejores condiciones de pago. A través de contratos de suministro, asistencia técnica y políticas de comercio justo, estos actores incrementarán su rentabilidad y reducirán su dependencia de intermediarios informales.

Colaboradores operativos y administrativos de la empresa: Se beneficiarán directamente mediante empleo formal, estabilidad laboral, capacitación técnica y oportunidades de crecimiento dentro de una empresa con enfoque ético y sostenible. Se proyecta la contratación inicial de al menos 5 a 8 personas.

Consumidores finales urbanos: Especialmente familias y personas jóvenes interesadas en estilos de vida saludables. Estos clientes accederán a maní fresco, seguro, sin conservantes y a precios competitivos, promoviendo el consumo responsable y consciente a través de ferias, tiendas asociadas y la plataforma digital de Agromundo Gourmet.

Microcomercios y distribuidores aliados: Tiendas de abarrotes, panaderías, cafeterías y negocios minoristas que revenderán el producto bajo condiciones diferenciadas y con valor agregado (calidad garantizada, certificación de origen y formato a granel).

1.7.2. Indirectos

Familias rurales vinculadas a la cadena productiva: Al mejorar los ingresos de los agricultores, se genera un efecto multiplicador sobre la economía de sus hogares, contribuyendo a la mejora de condiciones de vida, educación y salud en zonas rurales.

Emprendedores tecnológicos y logísticos: Empresas y profesionales que proveen servicios de software (ERP, trazabilidad), mantenimiento de balanzas electrónicas, distribución urbana y gestión de inventarios a la empresa.

Gobiernos locales y organismos de desarrollo: A través de la formalización de actividades económicas, el impulso a prácticas sostenibles y la dinamización del comercio urbano, el proyecto se alinea con los objetivos de desarrollo territorial y agroalimentario de municipios, juntas parroquiales y organismos de cooperación internacional.

Instituciones educativas y organizaciones comunitarias: Que podrán colaborar en campañas de educación alimentaria, nutrición infantil, reciclaje y economía circular, aprovechando el enfoque socialmente responsable del modelo de negocio.

2. CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Resultados esperados del estudio de mercado

El estudio de mercado representa una herramienta fundamental para sustentar la viabilidad comercial del proyecto Agromundo Gourmet. Su propósito es proporcionar información confiable sobre el comportamiento de los consumidores y actores comerciales en Quito con respecto al consumo de maní, así como identificar las características que determinarán la aceptación del modelo de venta a granel. De acuerdo con (Kothel & Keller, 2006), el estudio de mercado permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en entornos de alta competencia y consumidores exigentes, como es el caso de productos naturales y funcionales.

Uno de los principales resultados esperados del estudio es caracterizar los hábitos de consumo de maní en la ciudad de Quito. Se busca conocer con qué frecuencia se consume este producto, en qué formatos (crudo, tostado, pasta, salado), con qué motivaciones (nutrición, sabor, conveniencia), y bajo qué condiciones de compra (canales, horarios, puntos de venta). Según cálculos estimados para este plan de negocios, en función de la población ecuatoriana de alrededor de 18 millones en 2024 según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023a) e información de producción nacional de 2.6 mil toneladas según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023a) e importaciones de alrededor de 13.1mil toneladas de maní en 2024 según (Cobus Ecuador, 2025) Tenemos un consumo per cápita de alrededor de 0.8 kilogramos por persona y por año. Por tanto, se espera confirmar que el consumo frecuente de maní está ampliamente extendido entre diversos segmentos etarios y socioeconómicos.

Asimismo, se espera estimar la demanda potencial de maní a granel en términos de volumen y frecuencia de compra. Para ello, el estudio se enfocará en dos públicos objetivos: consumidores finales (hogares urbanos) y microempresas del sector alimentario (panaderías, cafeterías, tiendas naturistas, distribuidores). Según datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023b), alrededor de 22.000 unidades productivas formales del sector alimentos operan en la provincia de Pichincha, muchas de las cuales utilizan maní como insumo en sus procesos. Este segmento B2B representa una oportunidad estratégica para Agromundo Gourmet, y el estudio permitirá identificar su capacidad de consumo mensual, estacionalidad de la demanda y tipo de presentación preferida.

Otro resultado clave será determinar los atributos que los consumidores consideran más importantes al momento de adquirir maní: precio, calidad, frescura, origen, forma de empaque, plazos de entrega, medios de pago y certificaciones de calidad. Esta información será esencial para construir una propuesta de valor diferenciada y diseñar las características técnicas del producto. Diversos estudios (FAO et al., 2022) han evidenciado que el consumidor urbano está cada vez más orientado hacia productos saludables, naturales y con bajo impacto ambiental, lo cual respalda el modelo de comercialización a granel.

En este mismo sentido, el estudio buscará evaluar el grado de aceptación del modelo de venta a granel, considerando percepciones sobre higiene, conveniencia, ahorro económico y sostenibilidad. La venta a granel ha demostrado ser eficaz en la reducción de costos logísticos y generación de residuos. Según un informe de (Copello

et al., 2022) los sistemas de comercialización sin empaque pueden reducir los residuos plásticos hasta en un 70% en el sector minorista de alimentos. Se espera confirmar que una proporción significativa de consumidores y pequeños comerciantes estarían dispuestos a adoptar este modelo, siempre que se garantice calidad e inocuidad del producto.

Además, el estudio permitirá determinar el rango de precios aceptable para el mercado objetivo. Se espera identificar cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por un kilogramo de maní fresco, nacional, trazable y comercializado de forma responsable. Este dato será crucial para establecer la estrategia de precios y proyectar la rentabilidad del modelo de negocio. De acuerdo con datos de mercado (*Maní Supermaxi*, n.d.) el precio minorista del maní pelado y tostado oscila entre USD 4,00 y USD 7,00 por libra, dependiendo de su origen y presentación.

Por último, se espera conocer la percepción del consumidor respecto al origen del producto. Esta variable es especialmente relevante para Agromundo Gourmet, ya que una de sus propuestas diferenciadoras es trabajar directamente con pequeños productores nacionales. Se prevé que el estudio confirme una alta valoración del maní de origen ecuatoriano, tanto por su calidad como por el impacto social y ambiental que implica su compra.

En resumen, los resultados esperados del estudio permitirán validar las premisas fundamentales del modelo de negocio, identificar los segmentos más prometedores, y ajustar la oferta de Agromundo Gourmet a las condiciones reales del mercado quiteño. En base a nuestro estudio podremos generar una propuesta comercial coherente, sostenible y alineada con las tendencias actuales del consumidor urbano.

2.2. Demanda

El análisis de la demanda es un componente central en nuestro desarrollo del plan de negocios de Agromundo Gourmet, ya que nos permite identificar el tamaño potencial del mercado, los patrones de consumo y los segmentos más relevantes para la comercialización de maní a granel. La demanda la abordaremos desde una doble perspectiva: por un lado, el consumo individual urbano y, por otro, el consumo institucional o empresarial (B2B), especialmente de micro y pequeñas empresas del sector alimentario.

2.2.1. Demanda en el segmento de consumidores urbanos

La ciudad de Quito cuenta con una población estimada de 2,8 millones de habitantes según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022). En este plan de negocios se estima un consumo per cápita anual de maní de 0,8 kg, lo que equivale a unas 2.240 toneladas al año en el Distrito Metropolitano. Este crecimiento está ligado al interés por la salud y a la preferencia por snacks nutritivos. De hecho, el maní destaca por su alto valor nutricional: contiene alrededor de 25 g de proteína por cada 100 g, además de ácidos grasos insaturados, fibra, antioxidantes y micronutrientes esenciales como el magnesio y el zinc (Torres, 2020).

2.2.2. Demanda institucional (canal B2B)

El segmento B2B representa una fuente de demanda significativa y constante. De acuerdo con el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023b) más de 22.000 empresas en Quito están relacionadas con el sector alimentario, incluyendo panaderías, tiendas naturistas, cafeterías, fabricantes de snacks y distribuidores de productos secos. Muchas de estas empresas utilizan maní como ingrediente clave o lo comercializan

directamente al consumidor.

En este segmento, los volúmenes de compra varían según la escala de operación. Se estima que una panadería mediana puede utilizar entre 20 y 60 kg mensuales de maní tostado o molido, mientras que una procesadora o distribuidora puede alcanzar consumos superiores a los 200 kg mensuales. Tomando un escenario conservador en el que al menos 3.000 unidades compren un promedio de 30 kg al mes, se genera una demanda institucional mínima de 1.080 toneladas anuales, con potencial de crecimiento si se accede a este mercado con precios competitivos, calidad garantizada y suministro constante.

2.2.3. Demanda potencial inicial para Agromundo Gourmet

Considerando una estrategia de penetración progresiva en el primer año, Agromundo Gourmet podría atender una demanda inicial de entre 100 y 120 toneladas anuales, equivalente a unas 8 -10 toneladas mensuales, abasteciendo a aproximadamente 40 a 50 clientes regulares, incluyendo negocios minoristas, distribuidores y consumidores frecuentes. Esta demanda se considera viable desde el punto de vista logístico y financiero para una empresa en etapa de introducción al mercado.

2.3. Oferta

El análisis de la oferta de maní para el canal institucional (B2B) en la ciudad de Quito permite identificar a los principales proveedores que abastecen a negocios como panaderías, cafeterías, procesadoras de alimentos, tiendas naturistas y distribuidores minoristas. Este diagnóstico es esencial para reconocer las limitaciones actuales del mercado y detectar espacios que pueden ser aprovechados estratégicamente por Agromundo Gourmet, a través de una propuesta de valor centrada en calidad,

trazabilidad, eficiencia logística y condiciones comerciales competitivas.

2.3.1. Estructura de abastecimiento actual en el canal B2B

En Quito, la mayoría de las micro y pequeñas empresas que utilizan maní como insumo lo adquieren en mercados mayoristas (como Mercado Mayorista Quito, Iñaquito, Chiriyacu, San Roque o Cotocollao), o mediante proveedores informales, generalmente sin contrato, sin facturación formal y sin garantía de calidad homogénea. Este tipo de aprovisionamiento suele basarse en relaciones informales de confianza, pero carece de controles sobre humedad, tamaño del grano, trazabilidad de origen, y condiciones sanitarias postcosecha.

Adicionalmente, existen intermediarios comerciales que actúan como pequeños distribuidores en barrios periféricos o zonas industriales, comprando maní por quintales y revendiéndolo por sacos o bolsas de 25 kg o más. Estos actores ofrecen bajos precios, pero sin valor agregado, sin diferenciación del producto, ni servicios de entrega sistemática o formalización tributaria, lo cual representa una barrera para empresas que requieren trazabilidad o cumplimiento con normativas sanitarias.

2.3.2. Oferta en términos de producto y servicio

El producto ofrecido en el canal actual es mayoritariamente maní crudo o tostado pelado, sin certificación de origen, en sacos de yute, tarrinas o fundas reutilizadas. En muchos casos, los proveedores no garantizan ni la homogeneidad del grano ni su inocuidad microbiológica. El maní puede contener niveles variables de humedad, lo cual reduce su vida útil y compromete la calidad del producto final de las empresas que lo utilizan.

En cuanto al servicio, los proveedores existentes no ofrecen entrega programada,

facturación formal, ni opciones de fidelización o escalabilidad. Esto limita la eficiencia de las pequeñas empresas que requieren materia prima fresca, regular y confiable para su operación.

2.3.3. Oportunidad para Agromundo Gourmet

En este escenario, Agromundo Gourmet puede posicionarse como un actor disruptivo en el canal B2B, ofreciendo:

- a) Maní nacional, clasificado por calidad, con origen certificado.
- b) Entregas programadas en cantidades flexibles (10, 25 o 50 kg).
- c) Servicio formalizado con factura, guías de remisión, y cumplimiento del SRI.
- d) Opciones de pago escalonado o con convenios (bajo análisis de crédito).
- e) Acompañamiento técnico en almacenamiento y uso del producto.

Este enfoque responde directamente a las necesidades de microempresas que buscan un proveedor confiable, formal y orientado a largo plazo, con costos competitivos y sin sacrificar calidad o servicio.

2.3.4. Análisis competitivo

En el canal B2B, no existe actualmente un proveedor especializado en maní a granel con enfoque exclusivo hacia empresas pequeñas o medianas. Los mayoristas tradicionales no personalizan su oferta ni establecen relaciones comerciales estructuradas. Tampoco existen marcas posicionadas que comuniquen el origen del producto, ofrezcan trazabilidad digital, o integren prácticas sostenibles en el proceso de comercialización. Agromundo Gourmet puede ocupar este espacio con una marca institucional robusta, construida sobre tres pilares: confianza, calidad y eficiencia.

2.4. Encuestas y presentación de resultados

Para garantizar la validez estadística del estudio de mercado realizado, se estimó el tamaño de muestra requerido con base en una población objetivo compuesta por aproximadamente 22.000 empresas del sector alimenticio en la provincia de Pichincha, según datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023b) Estas unidades económicas constituyen el universo al cual está dirigida la propuesta comercial de Agromundo Gourmet en su canal B2B.

El cálculo se realizó aplicando la fórmula para muestras en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = 22.000 (tamaño del universo)

Z = 1.645 (valor Z para un nivel de confianza del 90%)

p = 0.5 (probabilidad de éxito estimada, máxima variabilidad)

q = 1 – p = 0.5

e = 0.10 (margen de error del ±10%)

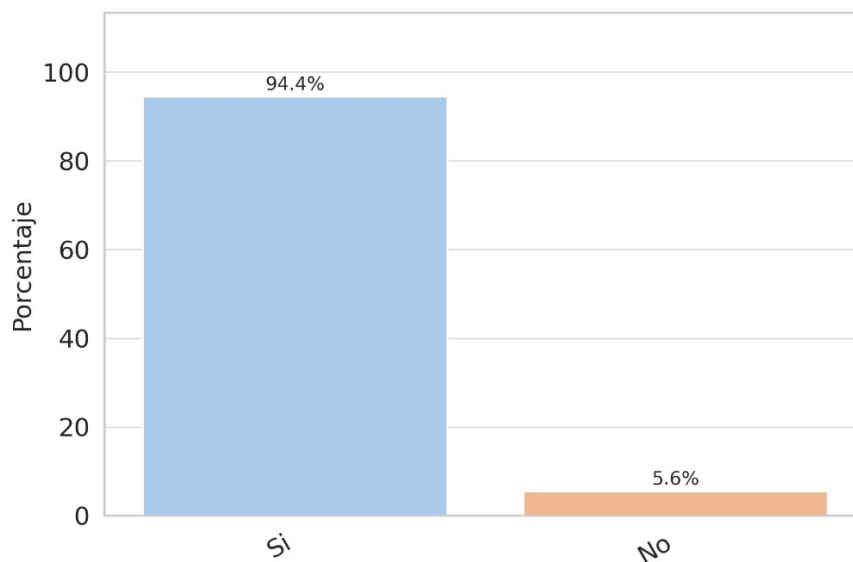
Como resultado, se determinó que una muestra de aproximadamente 68 encuestas es suficiente para obtener resultados representativos del universo total, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error aceptable del ±10%.

En este estudio se logró recolectar un total de 73 encuestas válidas, lo cual supera el tamaño mínimo requerido, y fortalece la robustez de los hallazgos. Esto permite inferir con suficiente precisión los patrones de consumo, preferencias y condiciones comerciales de las empresas objetivo de la propuesta de valor de Agromundo Gourmet.

El instrumento fue diseñado para captar patrones de consumo de maní, criterios de

compra, percepción de valor y disposición a considerar nuevos proveedores. La muestra incluyó panaderías, cafeterías, distribuidores, tiendas naturistas y pequeñas procesadoras, actores clave dentro del canal B2B.

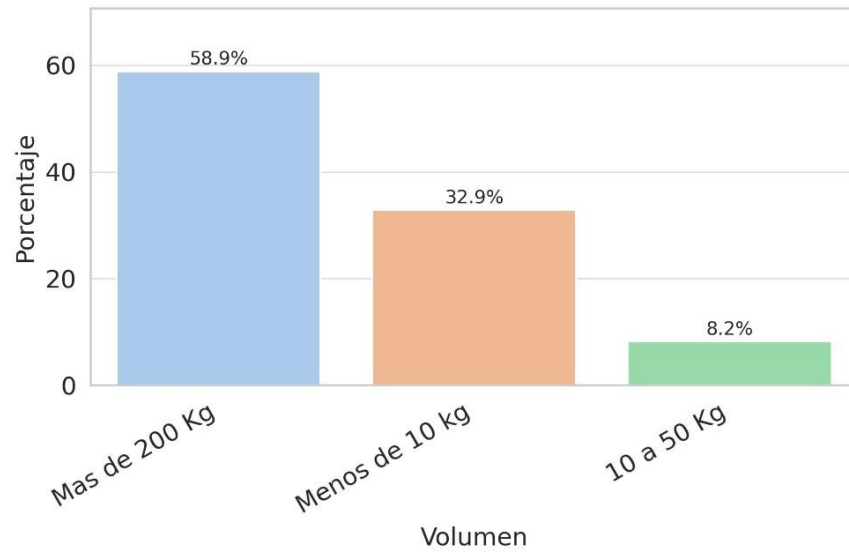
Figura 2. ¿Utiliza actualmente maní o productos derivados?



Elaboración propia

El 94.4% de las empresas encuestadas indicaron que actualmente utilizan maní o productos derivados en sus procesos productivos, mientras que solo un 5.6% no lo hace y un 1.3% no respondió. Este dato confirma que el maní es un insumo común y estratégico en el sector, siendo utilizado para elaboración de panes, snacks, rellenos y productos saludables, lo cual valida la existencia de una demanda activa y diversificada.

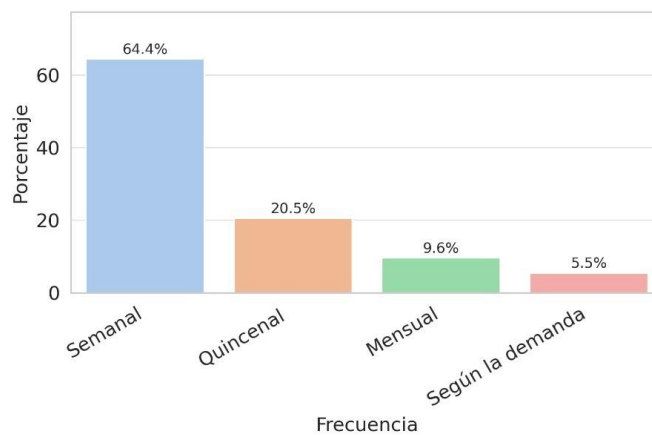
Figura 3. ¿Cuál es el volumen mensual aproximado que consume?



Elaboración propia

El 58.9% de las empresas reportó un consumo mensual superior a 200 kg, lo que representa un segmento de alta rotación y demanda constante. Un 32.9% consume menos de 10 kg al mes, y el 8.2% se ubica en el rango de 10 a 50 kg. Esta segmentación permite a Agromundo Gourmet adaptar su modelo comercial con ofertas escalables y diferenciadas por tipo de cliente.

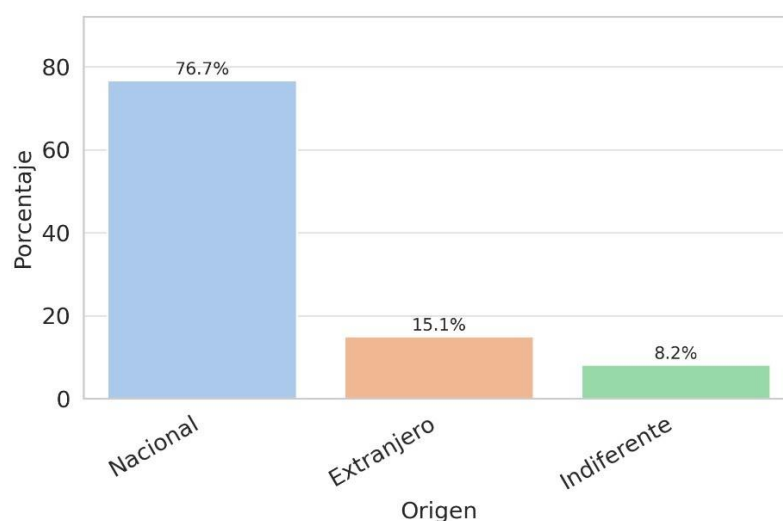
Figura 4. ¿Cuál es su frecuencia de compra?



Elaboración propia

La frecuencia de compra muestra que el 64.4% de las empresas realiza compras semanalmente, el 20.5% lo hace cada quince días, el 9.6% mensualmente y un 5.5% compra “según la demanda”. Estos resultados destacan la importancia de contar con una logística ágil y programada, capaz de responder a ciclos cortos de reposición y asegurar disponibilidad continua de producto.

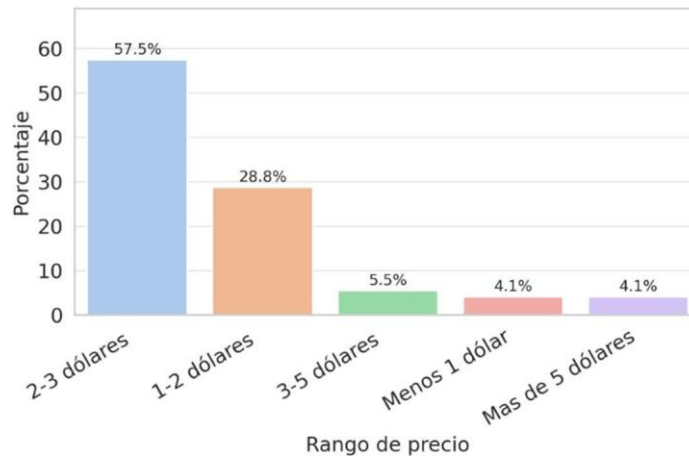
Figura 5. ¿Tiene preferencia por el origen del maní?



Elaboración propia

Una amplia mayoría (76.7%) manifestó preferencia por maní de origen nacional, frente a un 15.1% que prefiere producto importado y un 8.2% que se mostró indiferente al origen. Esta tendencia valida la estrategia de Agromundo Gourmet de promover el consumo de maní ecuatoriano, destacando su procedencia, calidad y trazabilidad como atributos diferenciadores en el mercado institucional.

Figura 6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilogramo de maní de alta calidad?



Elaboración propia

El 57.5% de los encuestados está dispuesto a pagar entre USD 2,00 y USD 3,00 por kilogramo de maní de alta calidad. El 28.8% preferiría pagar entre USD 1,00 y USD 2,00, mientras que el 5.5% pagaría más de USD 3,00, y un pequeño grupo (4.1%) estaría dispuesto a pagar menos de USD 1,00. Estos rangos permiten establecer estrategias de precios viables, con márgenes razonables y sensibilidad al valor percibido del producto.

Respecto a la forma de pago, el 43.8% de las empresas usa efectivo, el 38.4% indicó “otros métodos” (probablemente transferencias o acuerdos informales), el 12.3% utiliza cheque y el 4.1% tarjeta de crédito. Esta diversidad evidencia que el canal B2B opera con esquemas mixtos de formalidad, lo que exige condiciones de pago flexibles, pero con estructuras claras de riesgo.

Finalmente, el 93.2% de los encuestados se mostró abierto a trabajar con nuevos proveedores, mientras que solo el 4.1% no está interesado y un 2.7% no respondió. Este resultado representa una oportunidad clara para introducir al mercado una propuesta diferenciada como la de Agromundo Gourmet, basada en confianza, calidad y formalización comercial.

2.5. Estrategias de mercado

La estrategia comercial de Agromundo Gourmet se construye con base en un análisis riguroso del comportamiento del mercado B2B en Quito, identificado a través de herramientas de investigación como encuestas, entrevistas y observación del entorno competitivo. El enfoque principal de la empresa es atender de forma eficiente y diferenciada a micro y pequeñas empresas del sector alimenticio que utilizan maní como insumo en sus procesos productivos. A partir de este análisis, se establecen cuatro pilares estratégicos: segmentación, posicionamiento, diferenciación y una propuesta de valor digital innovadora.

En lo relacionado con la segmentación de mercado, la estrategia se organizó considerando el tipo de cliente, la cantidad que compra cada mes y la frecuencia de abastecimiento. El primer grupo está formado por microempresas como panaderías y cafeterías, que adquieren entre 10 y 50 kg de maní mensual. Este segmento busca principalmente frescura y calidad, además de que las entregas sean puntuales. El segundo grupo corresponde a distribuidores minoristas, como tiendas naturistas o abarrotes premium, que suelen comprar entre 50 y 200 kg al mes para reventa. Para ellos, es fundamental contar con productos que tengan buena presentación, origen identificado y disponibilidad constante. Finalmente, el tercer segmento lo integran procesadoras medianas que transforman el maní en mantequillas, barras energéticas o productos empacados. Estas empresas consumen volúmenes superiores a los 200 kg mensuales y requieren contratos estables, precios competitivos y cumplimiento técnico del producto.

2.5.1. Posicionamiento

Agromundo Gourmet se posicionará como una empresa técnica, confiable y eficiente, especializada en la provisión de maní ecuatoriano a granel para el canal institucional. A diferencia de los proveedores informales presentes en mercados mayoristas y abastecimiento barrial, la marca se presentará como una solución profesional y formalizada, orientada a empresas que exigen consistencia en la calidad del producto, cumplimiento logístico y respaldo comercial.

El posicionamiento de Agromundo Gourmet se fundamenta en cinco atributos clave: trazabilidad, frescura, flexibilidad, sostenibilidad y formalidad. El maní será entregado en condiciones óptimas de conservación, con lotes identificados y control de humedad; los pedidos podrán adaptarse a la escala de cada cliente y se entregarán con factura y guía de remisión, permitiendo deducciones contables y cumplimiento tributario. Además, el modelo de entrega a granel evitará el uso innecesario de plásticos, lo cual refuerza su valor ambiental.

2.5.2. Diferenciamiento

El mercado institucional de maní en Quito presenta una oferta fragmentada, informal y altamente estandarizada, en la que los proveedores suelen competir exclusivamente por precio. Esta dinámica ha generado un entorno de baja fidelidad comercial, poca transparencia sobre la calidad del producto y ausencia de servicios complementarios. En este contexto, Agromundo Gourmet propone un modelo de diferenciación integral, basado en atributos que generan valor real para el cliente empresarial y lo posicionan como una alternativa profesional, formal y sostenible frente a la oferta tradicional.

El primer elemento diferenciador es la trazabilidad del producto. A diferencia de los proveedores informales, Agromundo Gourmet ofrecerá maní con origen certificado, indicando zona de cultivo, productor, fecha de cosecha y condiciones de poscosecha. Esta trazabilidad responde a la creciente necesidad de los negocios del sector alimenticio de conocer y garantizar la procedencia de sus insumos, especialmente cuando se enfrentan a auditorías sanitarias, certificaciones o clientes exigentes.

En segundo lugar, la empresa garantizará una calidad estandarizada, mediante procesos de clasificación por tamaño, control de humedad, descarte de impurezas y parámetros físicos constantes (color, textura, limpieza). Esta uniformidad permitirá que los negocios que dependen del maní como panaderías, cafeterías o procesadoras puedan obtener resultados homogéneos en sus productos finales, minimizando desperdicios y reduciendo el riesgo operativo.

Otro factor diferenciador clave es la logística flexible y especializada. Agromundo Gourmet permitirá realizar pedidos en cantidades adaptadas a la escala de cada cliente, desde 10 hasta 200 kg o más, con entregas programadas según la frecuencia requerida: semanal, quincenal o mensual. Además, ofrecerá cobertura local optimizada con rutas eficientes, entregas puntuales y atención personalizada, aspectos poco comunes en el modelo de abastecimiento informal.

También, se ofrece el servicio de cosechado y pelado con el fin de mejora en la cadena de producción, brindando al proceso mayor eficiencia y logrando de esta manera tener un mejor control sobre los parámetros de calidad del producto.

La formalización tributaria y documental constituye un quinto pilar diferenciador. Agromundo Gourmet operará con facturación electrónica, guías de remisión y registro de

pagos, lo que permitirá a sus clientes cumplir con las obligaciones fiscales y deducir costos de forma legal. Esto representa una ventaja significativa frente a proveedores sin RUC o sin respaldo documental, especialmente en negocios que buscan escalar o profesionalizarse.

La sostenibilidad ambiental será un sello distintivo en nuestro proyecto. Implementaremos un sistema de entrega sin empaques plásticos de un solo uso, utilizando sacos reutilizables, recipientes retornables y campañas de reducción de residuos. Esta práctica, además de alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los cuales nos encontramos comprometidos, mejora la imagen corporativa del cliente y responde a un consumidor final cada vez más consciente del impacto ambiental de sus decisiones.

En conjunto, estos cinco factores de diferenciación trazabilidad, calidad, logística, formalización y sostenibilidad posicionan a Agromundo Gourmet como una empresa moderna, competitiva y comprometida con el desarrollo responsable del canal B2B. Este enfoque integral no solo aporta ventajas prácticas para el cliente, sino que también ayuda a crear relaciones de confianza a largo plazo, basadas en eficiencia y valor compartido, aunque a veces no siempre de la misma forma

2.6. Propuesta de valor digital

El mercado institucional ha mostrado una tendencia clara hacia mayores exigencias en términos de eficiencia, trazabilidad y rapidez de respuesta. En este contexto, Agromundo Gourmet propone una estrategia digital que se convierte en un factor clave de diferenciación. No se trata únicamente de una herramienta para facilitar la interacción con clientes B2B, sino también de una vía para optimizar los procesos

internos y sostener relaciones comerciales basadas en la tecnología, la confianza y, en cierta medida, en un servicio estable.

Esta propuesta digital se plasma en el desarrollo de una plataforma web y móvil destinada a pequeñas y microempresas del sector alimenticio. A través de ella, se busca simplificar la gestión de pedidos, programar entregas, dar seguimiento logístico y mantener un registro documental. Una de las funciones principales será el sistema de pedidos en línea, que permitirá a los clientes elegir la presentación del maní, la cantidad y la frecuencia de entrega. Sin embargo, en la práctica, algunos usuarios podrían experimentar demoras o confusiones al utilizar el sistema, lo cual es parte de los ajustes normales en etapas iniciales.

Adicionalmente, la herramienta incluirá perfiles personalizados, desde los cuales cada cliente podrá revisar su historial de compras y facturas, así como monitorear el consumo mensual. Esta información servirá para planificar las finanzas de cada negocio y, a su vez, para que Agromundo realice un análisis de hábitos de consumo. Por otro lado, se incorporará un módulo de trazabilidad interactiva, donde cada lote estará vinculado a una ficha técnica con datos del productor, aunque en algunos casos ciertos campos podrían quedar incompletos.

La plataforma también incluirá un sistema de alertas inteligentes, que notificará al cliente cuando se acerque la fecha programada para su siguiente pedido o cuando haya variaciones relevantes en los precios por volumen o nuevas promociones disponibles. De igual forma, se implementará un módulo de fidelización digital, que premiará la recompra continua o los volúmenes acumulados con descuentos, prioridad de entrega u otros beneficios comerciales.

En el mediano plazo, Agromundo Gourmet planea integrar funcionalidades adicionales como encuestas de satisfacción automatizadas, chat de atención al cliente, integración con sistemas de facturación del cliente (facturación electrónica), y un panel de indicadores de sostenibilidad para medir el impacto ambiental positivo generado por el uso de empaques reutilizables y transporte optimizado.

Como parte de la estrategia digital, Agromundo Gourmet mantiene una presencia activa en Instagram a través de la cuenta oficial @agromundogourmet. El contenido publicado busca dar visibilidad al origen del maní ecuatoriano, resaltar a los productores que colaboran con la empresa y fomentar un consumo más responsable.

Esta red social facilita una comunicación dinámica y visual con clientes actuales y potenciales, contribuyendo a crear confianza y fidelidad. También se trabaja en la construcción de una comunidad que comparte valores como la frescura, la trazabilidad y el comercio justo, aunque en la práctica algunos seguidores no siempre perciben estos aspectos de la misma forma.

Figura 7. Agromundo Instagram



Elaboración propia

En Agromundo Gourmet desarrollamos una página web institucional enfocada en el canal B2B. La plataforma nos permite simplificar los procesos de compra, brindar acceso a fichas técnicas por lote y recibir solicitudes de cotización de manera más formal. Además, los clientes pueden descargar documentos clave como certificados de origen y fichas de trazabilidad, lo que refuerza la transparencia en nuestra operación.

Este canal digital busca consolidar nuestro posicionamiento en el mercado institucional de alimentos y, al mismo tiempo, brindar una experiencia de compra más segura y ordenada. Sin embargo, reconocemos que no todos los clientes perciben la misma eficiencia, lo que puede verse como un reto pero también como una oportunidad para seguir ajustando la herramienta. Ver prototipo: <https://acortar.link/vZwcgl>

Figura 8. Página Web



Elaboración propia

En resumen, hemos creado una propuesta de valor digital que no funciona como una herramienta aislada, sino como parte operativa y estratégica de nuestro modelo de negocio. Con ella buscamos escalar la operación y aumentar la fidelización, además de profesionalizar la relación con nuestros clientes institucionales.

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Localización

La ubicación del centro de operaciones es un factor estratégico que influye directamente en la eficiencia logística, los tiempos de entrega y los costos operativos. Se ha determinado que Agromundo Gourmet iniciará sus actividades en el sector sur de Quito, específicamente en el Parque Industrial Turubamba. Esta zona ofrece ventajas clave: cercanía a rutas de distribución como la Panamericana Sur, acceso directo a los valles de producción (Tabacundo, Cayambe, Carapungo) por la Avenida Simón Bolívar, disponibilidad de bodegas industriales a costos moderados, y proximidad a centros de consumo institucional.

Además, El Paraque Industrial Turubamba se encuentra en una posición geográfica que facilita tanto la recepción de materia prima proveniente de la Costa (Manabí, Los Ríos, Guayas), como la distribución a empresas de toda la ciudad. La zona cuenta con infraestructura vial adecuada, presencia de servicios básicos, y permite operar sin restricciones logísticas comunes en el centro histórico o zonas residenciales.

Figura 9. Ubicación geográfica del Galpón y oficinas de Agro mundo



Fuente: Google maps

3.2. Tamaño óptimo

El dimensionamiento inicial de Agromundo Gourmet considera un volumen de ventas promedio de 8 toneladas mensuales de maní a granel, lo que equivale a 96 toneladas anuales. Esta capacidad responde a las proyecciones de demanda identificadas en el estudio de mercado y representa un punto de equilibrio operativo que permite cubrir los costos fijos y alcanzar un margen sostenible.

Este tamaño permite abastecer simultáneamente a entre 100 y 120 clientes B2B activos, con pedidos variables entre 10 kg y 200 kg semanales. Además, se contempla una capacidad de almacenamiento de hasta 10 toneladas en stock rotativo, lo cual garantiza continuidad del servicio ante variaciones en la oferta agrícola o la demanda de los clientes.

El proyecto está diseñado para ser escalable. A medida que crezca la cartera de clientes, se podrá aumentar la capacidad de acopio, incorporar más rutas de distribución o establecer puntos logísticos satélites. Esto permitirá ajustar el tamaño operativo sin afectar la calidad del servicio ni comprometer la eficiencia del modelo.

3.3. Distribución

La estrategia de distribución de Agromundo Gourmet está diseñada para garantizar eficiencia operativa, puntualidad en las entregas y control total del flujo logístico, aspectos fundamentales para la atención del canal B2B. Dado que los clientes institucionales requieren abastecimiento regular y sin interrupciones, el sistema logístico debe ser flexible pero estructurado, permitiendo responder a pedidos de distinta magnitud y frecuencia sin comprometer los estándares de calidad.

La operación se organizará bajo un modelo mixto de distribución, que contempla dos

modalidades:

Distribución directa: para clientes ubicados en Quito y sectores periféricos tanto al norte, como al sur y valles se utilizarán rutas de entrega optimizadas por zonas. Se establecerán franjas horarias predefinidas para cada sector, agrupando pedidos por cercanía geográfica para reducir tiempos de tránsito y consumo de combustible. En esta modalidad, Agromundo Gourmet entregará el producto directamente en las instalaciones del cliente.

Retiro en bodega: para microempresas o clientes con logística propia, se habilitará un sistema de recolección programada en el centro operativo de la empresa. Los pedidos se prepararán con anticipación y estarán debidamente pesados, empacados y etiquetados para facilitar la gestión del cliente. Esta opción también reducirá presión sobre la flota logística y permitirá atender clientes de menor volumen con mayor agilidad.

El vehículo de reparto inicial será una camioneta tipo furgón con capacidad de carga útil de entre 2.5 toneladas y 2.8 toneladas, equipada con contenedores plásticos sanitarios, sujeciones internas, hoja de ruta digital y conectividad GPS. La unidad permitirá atender entre 20 y 30 entregas diarias en distancias urbanas y suburbanas, con rutas definidas semanalmente según pedidos confirmados a través de la plataforma digital.

Además, la logística estará respaldada por un módulo de gestión digital de entregas, conectado al sistema ERP de la empresa. Este módulo permitirá:

- a) Agrupar pedidos por zonas y días.
- b) Notificar al cliente la hora estimada de entrega.
- c) Registrar firma digital de recepción.

- d) Monitorear indicadores clave como puntualidad, eficiencia por ruta y tasa de devoluciones.

A futuro, conforme crezca la operación, se contempla la implementación de alianzas logísticas tercerizadas para rutas de media distancia (Ej.: Cumbayá, Tumbaco, Sangolquí, Machachi), bajo condiciones de control de calidad y trazabilidad garantizadas por Agromundo Gourmet.

Para fortalecer la validación del modelo de distribución de Agromundo Gourmet, se han considerado casos de empresas similares que han implementado sistemas eficientes de entrega a granel en mercados urbanos y canales B2B:

Granel Sostenible (España) Empresa dedicada a la venta de legumbres, cereales y frutos secos a granel con enfoque ecológico. Implementó un modelo de distribución urbana mediante rutas sectorizadas, entregando a más de 400 comercios independientes usando vehículos eléctricos y programación digital. Logró reducir su tiempo promedio de entrega en un 35% y aumentó la fidelización de clientes gracias a puntualidad y baja rotación de personal logístico.

La Nature (Colombia), Marca especializada en distribución de insumos saludables para panaderías artesanales. Introdujo una plataforma digital de pedidos y creó rutas logísticas zonificadas en Bogotá. En su primer año de operación, aumentó su base de clientes en un 120% gracias a la combinación de pedidos digitales, flexibilidad de cantidades y entregas programadas tres veces por semana.

Rikolto Proyecto de cadenas cortas (Ecuador), La organización implementó cadenas logísticas de abastecimiento directo entre productores rurales y mercados institucionales en Quito. A través de sistemas de consolidación y rutas planificadas en

puntos logísticos comunes, lograron reducir costos logísticos hasta en un 18%,
manteniendo fresca del producto y fortaleciendo relaciones entre campo y ciudad.

3.4. Ingeniería del Proyecto

La ingeniería del proyecto permite definir de forma estructurada los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios para la implementación y operación eficiente de Agromundo Gourmet. Este apartado detalla cómo se organizarán las funciones dentro de la planta, el perfil del equipo humano, los equipos e infraestructura requerida, así como el soporte digital y de gestión que viabilizará la trazabilidad, la calidad y la atención al cliente del canal B2B.

3.4.1. Identificación de Recursos Humanos

La identificación de recursos humanos es un proceso que implica reconocer las habilidades de cada empleado, con el fin de potenciar las fortalezas y debilidades. Esto ayudara a designar tareas y roles de responsabilidad según sus habilidades y competencias, permitiendo así mejorar la productividad

Figura 10. Formato de rol de pagos

AGROMUNDO GOURMET SAS				MES DE	JULIO
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL					
EMPLEADO	Guevara Geovana Daniela				
CARGO	Secretaria				
INGRESOS				EGRESOS	
Sueldo básico	\$ 470,00	Aporte al IESS		\$	44,42
Horas extras	\$ -	Prestamos Quirogr. IESS		\$	-
Comisiones	\$ 100,00	Prés. Y Antic. Empresa		\$	-
TOTAL, INGRESOS				\$	44,42
				\$	
NETO POR PAGAR				\$	525,59

RECIBO
ONFORME
CI
Elaboración propia

3.4.2. Identificación de Recursos Materiales

La adecuada identificación de los recursos materiales necesarios para la operación del proyecto es un componente fundamental dentro del estudio técnico, ya que permite determinar con claridad las herramientas, equipos e infraestructura que garantizarán el cumplimiento de los procesos operativos bajo estándares de eficiencia, inocuidad y trazabilidad.

En Agromundo Gourmet, la comercialización de maní a granel requiere una planificación muy clara que combine funcionalidad y sostenibilidad. Para nosotros, este punto es esencial porque define el orden de todo el proyecto y evita improvisaciones que después resultan más costosas de lo previsto. En la Tabla 3 hemos resumido los recursos materiales de forma esquemática, lo que facilita su lectura y organización. Además, nos permite tener una visión más realista del negocio, aunque en algunos casos no siempre coincida con lo que muestran los cálculos iniciales.

Para organizar esta parte, elaboramos una clasificación de recursos materiales en tres grupos principales: infraestructura, equipamiento y tecnología. Con esta división logramos visualizar mejor los requerimientos físicos del proyecto y ordenar la inversión inicial. También nos sirve para adelantar evaluaciones técnicas de control y preparar una futura expansión, aunque a veces no todos los cálculos resultan exactos o se mantienen estables en el tiempo.

La selección de recursos se hizo tomando como base el layout de planta, la capacidad de procesamiento inicial de hasta 10 toneladas mensuales y los estándares de calidad que exige el canal B2B. Además, consideramos la necesidad de tecnologías digitales, equipos homologados y espacios diferenciados para reforzar la parte técnica

del modelo de negocio. Sin embargo, sabemos que no siempre la incorporación de estas herramientas garantiza por sí sola la eficiencia total; en la práctica pueden presentarse limitaciones, lo cual representa tanto un desafío como una oportunidad de mejora.

Tabla 3. Cuadro resumen de la identificación de recursos materiales

Equipamiento	Infraestructura	Tecnología y Software
Balanza industrial electrónica (300 kg, homologada)	Bodega operativa de 80 m ² con zonas funcionales	Sistema ERP con módulos de inventario, pedidos y facturación electrónica
Estanterías metálicas de 4 niveles para almacenamiento por lote	Área de carga/descarga para vehículo de reparto	Plataforma digital B2B (web y app móvil) conectada al ERP
Contenedores plásticos sanitarios para pedidos clasificados	Oficina interna para gestión y atención al cliente	
Sacos reutilizables (yute o polipropileno)		
Equipos de oficina (PC, impresora, UPS, red interna)		

Elaboración propia

3.5. Proceso Productivo

El proceso productivo de Agromundo Gourmet se estructura en torno a una secuencia operativa eficiente, estandarizada y formalizada, que permite transformar la recepción de maní proveniente del campo en un producto final entregado de manera confiable, higiénica y puntual al cliente del canal institucional. A diferencia de los procesos industriales centrados en transformación del producto, la propuesta de Agromundo Gourmet se enfoca en el manejo técnico de un producto alimenticio a granel, con énfasis en la trazabilidad, la calidad física y la logística programada. El proceso responde a las exigencias de micro y pequeñas empresas del sector alimenticio que requieren insumos homogéneos, seguros y con soporte documental.

La primera etapa del proceso corresponde a la recepción del maní, que proviene

principalmente de las provincias de Manabí, Los Ríos y Guayas. A su llegada a la planta, el producto es descargado y sometido a un protocolo de control de ingreso que incluye el pesaje del lote, la revisión visual del grano, y la medición del nivel de humedad con equipos digitales. Si el producto cumple con los requisitos técnicos mínimos establecidos por la empresa como estar libre de humedad excesiva, impurezas o señales de fermentación se procede a su aceptación formal. Cada lote aprobado es registrado en el sistema de gestión ERP con datos clave como el proveedor, la fecha de ingreso, el peso neto y las condiciones observadas.

Una vez registrado, el maní es trasladado al área de almacenamiento, donde se organiza por tipo (crudo o tostado) y por lote. El sistema de almacenamiento se basa en estanterías metálicas que permiten la ventilación del producto, la separación por cliente objetivo y el fácil acceso para la preparación de pedidos. Todo el proceso se desarrolla bajo el principio de rotación FIFO (First In, First Out), lo que garantiza que los productos más antiguos salgan primero, preservando así la frescura y reduciendo pérdidas por vencimiento. En esta misma etapa se puede realizar una clasificación adicional del grano por tamaño o limpieza, si el cliente lo requiere.

Cuando un cliente realiza un pedido a través de la plataforma digital o por contacto directo, se activa la etapa de preparación. El equipo operativo localiza el lote correspondiente, pesa la cantidad exacta solicitada en balanzas electrónicas homologadas y procede al empaque del producto en sacos reutilizables o contenedores plásticos sanitarios, según las condiciones pactadas con el cliente. Cada pedido es etiquetado con información relevante: número de lote, fecha de empaque, nombre del cliente y presentación del producto. Simultáneamente se emite la factura electrónica y la guía de

remisión a través del sistema, lo cual asegura trazabilidad documental y cumplimiento tributario.

Con el pedido listo, se pasa a la etapa de despacho. Según la planificación de rutas agrupadas por zona geográfica y frecuencia semanal los pedidos son cargados en el vehículo de entrega y distribuidos directamente en las instalaciones del cliente o, en casos específicos, a través de retiro en bodega. Durante la entrega, el cliente firma digitalmente la recepción o escanea un código QR de confirmación, lo que permite registrar la entrega en tiempo real dentro del sistema. Esto facilita el monitoreo de cumplimiento y la retroalimentación del cliente, así como la actualización automática del inventario restante.

Finalizada la entrega, se realiza el cierre operativo del ciclo de manera semanal, nuestro equipo técnico realiza controles físicos de inventario y también revisa parámetros ambientales dentro de la bodega. A esto sumamos la verificación de la rotación del producto, con el fin de evitar acumulación innecesaria de stock. Además, aplicamos protocolos internos de limpieza, desinfección y auditoría de registros, lo cual asegura el cumplimiento de normas básicas de inocuidad, aunque en la práctica algunas revisiones pueden demorarse más de lo planificado. Estas etapas recepción del producto, clasificación y almacenamiento, preparación de pedidos, despacho y entrega, y retroalimentación y control representan el flujo funcional que guía toda la actividad operativa de la empresa. A continuación, mostramos un esquema gráfico del flujo operativo, junto con imágenes de cada fase, para que la explicación sea más clara. De esta forma destacamos la integralidad de nuestro modelo implementado.

Figura 11. Proceso de Producción y distribución



Elaboración propia

El proceso productivo de Agromundo Gourmet fue diseñado para garantizar que cada cliente reciba un producto trazable, con características homogéneas y entregado en los plazos acordados. Además, acompañamos cada lote con los documentos legales y sanitarios que exigen las normas vigentes. Esta organización técnica nos permite competir con ventaja frente a modelos más informales y posicionarnos como un proveedor serio dentro del canal B2B.

Sin embargo sabemos que en la práctica no siempre todas las etapas se ejecutan de manera perfecta, lo que puede generar pequeños retrasos o ajustes inesperados. Aun así, este sistema nos ayuda a transmitir confianza y a consolidar la percepción de marca responsable en el mercado institucional.

3.6. La Casa de la Calidad

La Casa de la Calidad, conocida como QFD, es una herramienta de gestión que usamos para conectar lo que piden los clientes con lo que podemos ofrecer en lo técnico. En otras palabras, convierte la “voz del cliente” en especificaciones que guían nuestras decisiones, aunque no siempre de forma exacta.

En Agromundo Gourmet aplicamos esta metodología para reforzar el enfoque

técnico de nuestro proyecto. Lo hacemos vinculando las expectativas de los clientes institucionales del canal B2B con nuestras capacidades de almacenamiento, logística y control de calidad. A partir de encuestas y el estudio de mercado, detectamos atributos clave valorados por el sector alimenticio: frescura del producto, calidad uniforme del grano, puntualidad en las entregas, trazabilidad y formalidad documental. Estos elementos se convierten tanto en ventajas competitivas como en compromisos explícitos que debemos responder en la operación diaria.

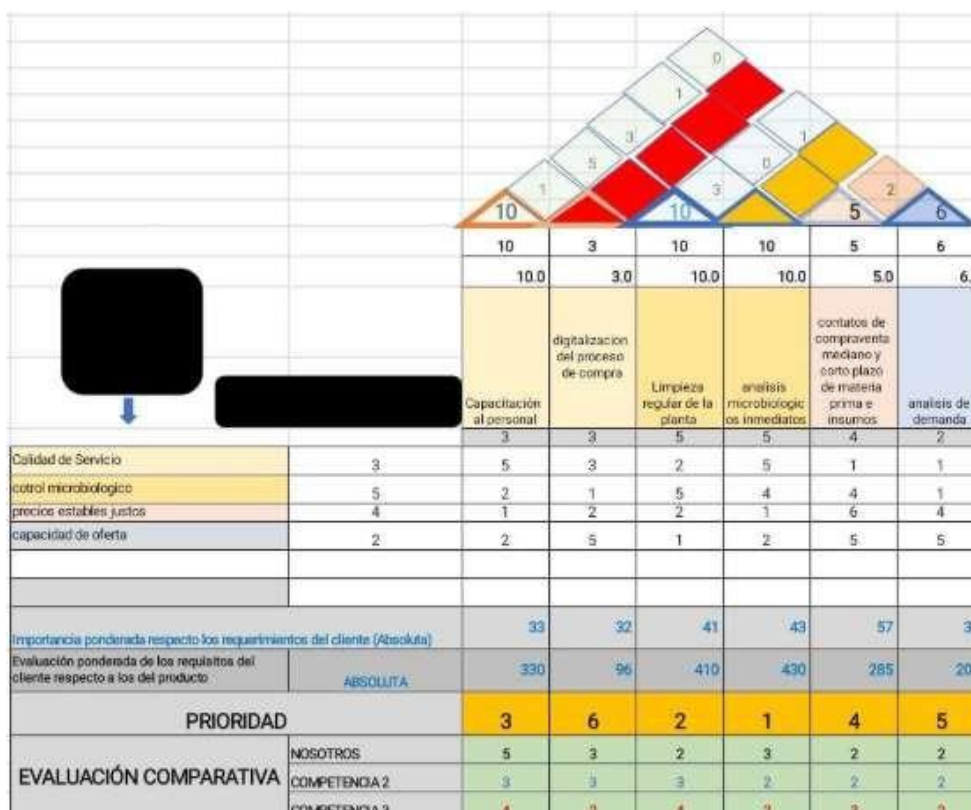
En cuanto a la frescura, nuestro producto exige rotación rápida de inventario, almacenamiento ventilado y entregas frecuentes. Para resolverlo utilizamos el principio FIFO (First In, First Out), junto con control de humedad, temperatura y rutas logísticas por zona. Respecto a la calidad estandarizada, el maní pasa por procesos de limpieza, descarte de impurezas y clasificación por tamaño. Para ello usamos cribas manuales, balanzas homologadas y supervisión técnica directa. Cada lote se revisa antes de empacarse, reduciendo la variabilidad, aunque en ocasiones algunos granos pueden salirse del estándar esperado.

Sobre la puntualidad en entregas, contamos con planificación digital de rutas, programación semanal por zonas y trazabilidad en tiempo real, lo cual ayuda a los clientes a organizarse mejor, aunque siempre existe la posibilidad de algún retraso externo. En relación con la trazabilidad, usamos códigos de lote que incluyen información de proveedor, fecha de cosecha, tipo de grano y condiciones de almacenamiento. Estos datos aparecen tanto en el empaque como en la plataforma digital, lo que refuerza transparencia y facilita cumplir en caso de inspecciones sanitarias. Finalmente, la formalización documental se refleja en facturas electrónicas,

guías de remisión y declaraciones tributarias. Esta práctica nos diferencia de proveedores informales, y además permite a nuestros clientes respaldar sus gastos ante bancos y auditorías, incluso si en algunos casos el proceso puede sentirse un poco burocrático.

En conjunto, la aplicación de la metodología QFD en Agromundo Gourmet ha permitido construir un sistema técnico que responde de forma precisa y estructurada a los requerimientos del canal B2B. Esta alineación estratégica entre las necesidades del cliente y las decisiones técnicas refuerza el posicionamiento de la empresa como un proveedor confiable, eficiente y preparado para competir con estándares superiores en el mercado institucional de maní a granel.

Figura 12. Cuadro resumen casa de la calidad.



Elaboración propia

4. CAPÍTULO IV: ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1. Dirección Estratégica

La Dirección estratégica es el proceso mediante el cual una empresa toma decisiones fundamentales para su crecimiento sostenible, su competitividad y su posicionamiento en el mercado, esto implica en trabajar en un proceso no solo una planificación a futuro, sino también una gestión continua con toma de decisiones inteligentes, con base a un análisis detallado, para asegurarse de que la empresa este bien posicionada y preparada para crecer de manera competitiva.

4.2. Misión

Satisfacer la demanda de maní en la industria nacional mediante la comercialización de productos de alta calidad. Nos comprometemos a ofrecer soluciones eficientes e innovadoras que optimicen los procesos agroindustriales, garantizando un abastecimiento confiable y promoviendo el desarrollo sostenible del sector.

4.3. Visión

Nos proponemos llegar a ser una empresa referente en el mercado nacional para el 2028, sobresaliendo por la excelencia en el abastecimiento de maní y de sus productos derivados. Por un lado, buscamos entregar soluciones eficientes y confiables; en cambio, también deseamos establecer relaciones de largo plazo que generen confianza. Esta visión refleja nuestro compromiso con altos estándares de puntualidad y calidad, aunque reconocemos que no siempre todos los procesos logran el mismo nivel.

4.4. Valores

En Agromundo Gourmet construimos nuestro camino sobre un conjunto de valores que nos representan y que tratamos de vivir en el día a día. Creemos en la integridad como base

de nuestras relaciones, en la confianza como pilar de los acuerdos, en la eficiencia para optimizar recursos, en la innovación para mantenernos vigentes y en la responsabilidad social para generar un impacto positivo en nuestro entorno.

Estos valores nos guían en la toma de decisiones y marcan la forma en que enfrentamos los retos del negocio. Gracias a ellos ofrecemos productos y servicios que buscan satisfacer a los clientes y contribuir al bienestar colectivo. Aun así, sabemos que en ocasiones resulta difícil mantener el mismo nivel de compromiso en todos los frentes, lo que refleja tanto nuestras limitaciones como la necesidad de seguir mejorando.

4.4.1. Slogan

"Natural Experience"

4.4.2. Logotipo

Figura 13. Logotipo



Elaboración propia

4.5. Análisis FODA

Con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, hemos diseñado estrategias que buscan consolidar nuestro crecimiento sostenible. Por un lado, nos apoyamos

en ventajas como la calidad del maní y el compromiso con el desarrollo agrícola; en cambio, también debemos considerar los riesgos del entorno, que pueden convertirse en obstáculos si no se gestionan bien. Este enfoque FODA nos ayuda a anticipar problemas y, al mismo tiempo, descubrir oportunidades de mejora, aunque no siempre se detectan a tiempo.

Tabla 4. Análisis FODA

FORTALEZAS (Internas Positivas) Diversificación de proveedores Conocimiento del mercado local Capacidad logística Adaptabilidad a la demanda	OPORTUNIDADES (Externas Positivas) Crecimiento del consumo de alimentos saludables. Apertura a nuevos mercados de exportación. Incentivos gubernamentales al encadenamiento productivo Tendencias de consumo sustentable
DEBILIDADES (Internas Negativas) Dependencia parcial de importaciones Limitada transformación del producto Escasa inversión en marketing Vulnerabilidad ante variaciones de calidad Baja integración vertical	AMENAZAS (Externas Negativas) Competencia de grandes comercializadores internacionales. Volatilidad del tipo de cambio Condiciones climáticas adversas Regulaciones sanitarias o fitosanitarias más estrictas Cambios en los hábitos de consumo

Elaboración propia

4.6. Estructura Organizacional y funcional

En Agromundo Gourmet contaremos, en la etapa inicial, con un equipo reducido y multidisciplinario. Sus funciones estarán enfocadas en la eficiencia operativa, el control de calidad y la atención personalizada al clientes empresarial.

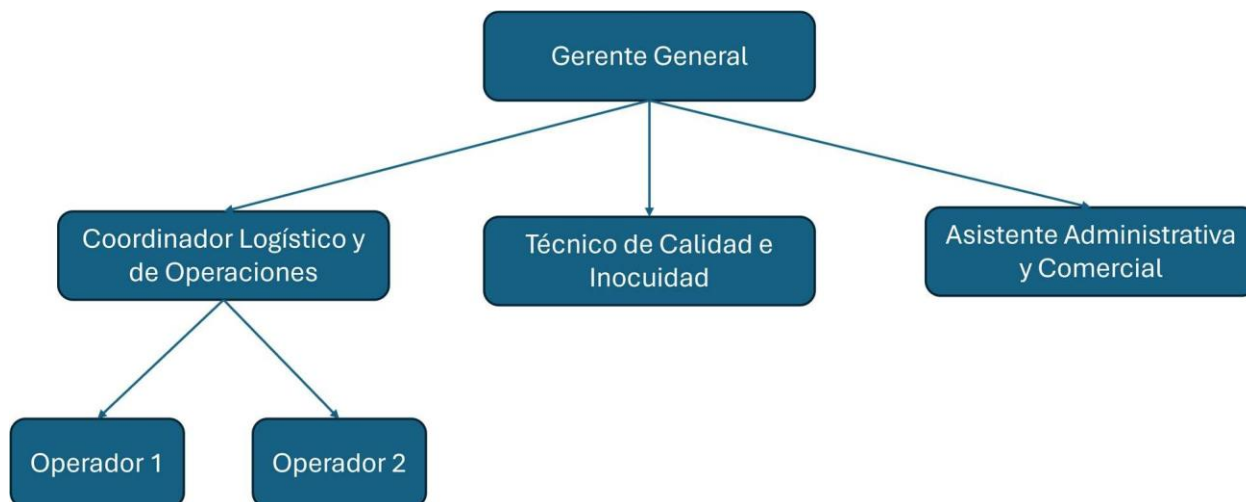
- a) Gerente general: responsable de la dirección estratégica, alianzas comerciales, relación con productores y supervisión global del proyecto.
- b) Coordinador logístico y de operaciones: encargado de la planificación de rutas, programación de pedidos, supervisión del stock, cumplimiento de entregas y coordinación con proveedores de transporte o distribución tercerizada.
- c) Técnico en calidad e inocuidad alimentaria: velará por el cumplimiento de

parámetros sanitarios, control de humedad, clasificación del producto, trazabilidad por lote y cumplimiento de normativas ARCSA.

- d) Asistente administrativa y comercial: responsable de la gestión de facturación electrónica, atención al cliente, seguimiento de pedidos, gestión documental y apoyo en la operación digital de la plataforma.
- e) 2 operarios de planta: encargados del pesaje, etiquetado, clasificación, limpieza de sacos y armado de pedidos. Adicionalmente colaborarán en labores de recepción y almacenamiento.

La estructura organizativa de Agromundo Gourmet ha sido diseñada con base en criterios de eficiencia operativa, control de calidad y atención personalizada al canal B2B. A continuación, se presenta el organigrama funcional que refleja la distribución jerárquica del equipo humano, en el cual se integran funciones administrativas, logísticas, técnicas y operativas que permiten asegurar la trazabilidad del producto, la puntualidad en las entregas y la sostenibilidad del modelo de negocio:

Figura 14. Estructura Organizativa



Elaboración propia

Este equipo será capaz de operar eficientemente hasta un volumen de 8 a 10 toneladas mensuales. A partir de ese umbral, se prevé la incorporación progresiva de personal operativo adicional o la tercerización de ciertas tareas como transporte y almacenamiento satelital.

4.7. Estudio Legal

La empresa comercializadora de maní opera dentro del marco normativo que regula las actividades comerciales, agrícolas y de importación en el país. Su funcionamiento se rige principalmente por el Código de Comercio, la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Producción, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, así como por la normativa del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) para las actividades de importación.

Este marco legal tiene como propósito garantizar que las operaciones comerciales se desarrollen de forma transparente, competitiva y responsable, promoviendo el crecimiento económico, el cumplimiento tributario y la formalización de las actividades productivas.

En resumen, el cumplimiento legal para nuestra empresa comercializadora de maní implica la constitución formal ante la Superintendencia de Compañías hemos validado que la mejor opción es una sociedad anónima. Necesitamos la obtención de permisos de funcionamiento por parte del Municipio de Quito. Debido a que existe manipulación de alimentos el registro sanitario si aplica, así como el seguimiento de normas relacionadas con inocuidad alimentaria.

Este marco jurídico busca asegurar una operación eficiente, legal y sostenible, protegiendo a los productores quienes son nuestros proveedores de materia prima, consumidores y a la cadena de valor en su conjunto.

4.7.1. Tipo de empresa

Nuestra empresa comercializadora de maní en Quito es una entidad que se enfoca en la comercialización de maní de alta calidad, destacando por su compromiso con la comunidad y la sostenibilidad. A diferencia de las empresas tradicionales, nuestra empresa busca ofrecer productos saludables y deliciosos a nuestros clientes mientras apoyamos a los productores locales con quienes hemos compartido y evidenciado de primera mano las pésimas condiciones de negociación.

4.7.2. Características principales

Nuestra empresa Agromundo Gourmet S.A., constituida como sociedad anónima en Quito, se define por un conjunto de características que reflejan nuestra orientación estratégica, operativa y social, en estrecha relación con la propuesta de valor que desarrollamos en este plan de negocios. Desde su concepción, nuestra empresa se enfocará en la comercialización de maní a granel con estándares de calidad homogéneos, trazabilidad digital por lote y prácticas alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Nuestro modelo empresarial se sustenta en una gestión responsable, ética y transparente esto luego de que pudimos evidenciar de primera mano la falta de ética y transparencia que se vive actualmente en toda la cadena de producción.

La estructura societaria garantiza el cumplimiento normativo de la ley, la formalidad tributaria conforme a la normativa vigente y la transparencia en la toma de decisiones, fortaleciendo la confianza de nuestros aliados productores y clientes institucionales. De esta manera, no solo buscamos generar rentabilidad, sino también consolidar relaciones de largo plazo basadas en la confianza y la sostenibilidad.

En cuanto al alcance, la operación se concentra inicialmente en la ciudad de Quito y sus

zonas periféricas, con el objetivo de atender a micro y pequeñas empresas del sector alimentario como panaderías, cafeterías, tiendas naturistas y distribuidores, así como a consumidores urbanos que priorizan alimentos saludables, frescos y accesibles. Este enfoque territorial nos permite construir una base sólida de clientes que garantice estabilidad comercial en nuestra fase inicial.

Un elemento importante es el compromiso que tendremos con los productores locales, particularmente de las provincias de Manabí, Los Ríos y Guayas. Estableceremos contratos de suministro bajo principios de comercio justo, lo que asegura un ingreso justo para los agricultores y contribuye al fortalecimiento de la cadena de valor nacional. Este vínculo directo entre campo y ciudad generará beneficios sociales y económicos que impactará positivamente en las comunidades rurales.

Asimismo, hemos integrado herramientas tecnológicas de última generación como sistemas ERP, balanzas electrónicas homologadas y una plataforma digital web–móvil para la gestión de pedidos B2B. Estas innovaciones nos permiten optimizar la trazabilidad, el control logístico y la experiencia del cliente, consolidándonos como una empresa moderna y competitiva en el mercado institucional de alimentos.

Finalmente, aseguramos el cumplimiento regulatorio en todas las operaciones, incorporando registros sanitarios, licencias de funcionamiento municipales, normativas de inocuidad alimentaria exigidas por la ARCSA, así como las disposiciones de la Superintendencia de Compañías y el SRI. En conjunto, estas características nos consolidan como un actor confiable, sostenible e innovador, preparado para responder a las demandas del mercado y contribuir al desarrollo económico y social del país.

4.8. Estudio ambiental / objetivos de desarrollo sostenible

La comercialización de maní a granel responde a una necesidad real del mercado y, al mismo tiempo, es una oportunidad para aplicar buenas prácticas que reduzcan el impacto ambiental. En Agromundo Gourmet decidimos adoptar un enfoque alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aunque no siempre todos se pueden cumplir al mismo nivel.

Una de las medidas ambientales principales está enfocada en el uso eficiente de los recursos. Nos proponemos reducir el consumo de agua y energía en nuestras operaciones logísticas y de almacenamiento mediante iluminación de bajo consumo, mantenimiento preventivo de equipos y protocolos de manipulación optimizada. Todas estas acciones deberían disminuir la huella ambiental sin comprometer la eficiencia, aunque en la práctica algunas veces el ahorro no es tan evidente.

También diseñamos un plan integral de gestión de residuos centrado en reducir, reutilizar y reciclar materiales que se generan en la cadena de producción. Nuestro modelo de negocio, basado en la venta a granel, elimina en gran parte el uso de bolsas plásticas y promueve sacos y contenedores retornables. Esto reduce la generación de desechos y se ajusta a los principios de economía circular. Sin embargo, reconocemos que en algunos casos todavía se requieren empaques menores para ciertos clientes, lo cual es una contradicción que debemos ir resolviendo.

En cuanto a los ODS, trabajamos en dos líneas de acción principales. La primera es el ODS 2 (Hambre Cero), ya que el maní es un alimento nutritivo y accesible que contribuye a la seguridad alimentaria, especialmente en sectores donde no siempre abundan productos saludables. La segunda línea es el ODS 12 (Producción y Consumo Responsable), pues la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro reduce el impacto

ambiental y fomenta un consumo más consciente. En conjunto, estas acciones fortalecen nuestra propuesta de valor y nos consolidan como un actor responsable frente a los desafíos globales, aunque todavía hay áreas por mejorar en la aplicación diaria.

4.8.1. Acciones específicas

En Agromundo Gourmet hemos definido que nuestras acciones ambientales deben abarcar toda la cadena de valor. Para empezar, reduciremos el desperdicio de alimentos mediante controles estrictos de inventario, rotación FIFO y capacitación del personal en prácticas de manejo responsable. Con esto aseguramos que el maní conserve su frescura hasta llegar al consumidor final.

Otra medida clave es fomentar la producción sostenible junto a nuestros proveedores. Queremos integrar prácticas agrícolas y poscosecha que reduzcan el uso de agroquímicos, mejoren la inocuidad y optimicen los recursos naturales. Al mismo tiempo, pondremos en marcha un plan de gestión de residuos que priorice la reducción, reutilización y reciclaje. El modelo de venta a granel nos ayuda a minimizar el uso de plásticos de un solo uso, aunque reconocemos que en algunos casos todavía es necesario recurrir a empaques secundarios.

Finalmente, nos comprometemos a contribuir a los ODS, en especial al ODS 2 (Hambre Cero) y al ODS 12 (Producción y Consumo Responsable). Creemos que estas acciones refuerzan nuestra propuesta de valor y nos consolidan como un actor responsable en el sector. Sin embargo, sabemos que llevar la teoría a la práctica no siempre resulta lineal y que a veces los resultados ambientales tardan más en evidenciarse.

4.8.2. Beneficios

La implementación de las acciones ambientales en Agromundo Gourmet generará beneficios tanto para la empresa como para su entorno tanto de forma directa como de

manera indirecta. La optimización en el uso de recursos como agua, energía y materiales de empaque nos permitirá reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en los procesos, lo que se traduce en precios más competitivos en el mercado local y mejores condiciones de comercialización. El modelo planteado de venta a granel aportará a la disminución de residuos plásticos mediante el uso de sacos y contenedores reutilizables, fortaleciendo la imagen de la empresa como un actor comprometido con la economía circular y la sostenibilidad. La vinculación con productores locales bajo principios de comercio justo impulsará el desarrollo rural y generará impactos positivos en las comunidades agrícolas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Finalmente, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible nos consolidará como una empresa moderna, transparente y socialmente responsable, capaz de generar confianza con nuestros clientes y posicionarnos como un referente en el mercado nacional.

5. CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo vamos a revisar si el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Para eso veremos la inversión inicial, los ingresos que pensamos obtener, los costos y gastos que habrá, y cómo se va a financiar todo. También usaremos algunos indicadores básicos que nos ayuden a medir si el negocio puede ser rentable o no.

5.1. Inversión Inicial

La inversión inicial que necesitamos para la puesta en marcha del proyecto es alrededor de USD 71.559. Este monto contempla la adquisición de activos fijos por USD 10.400, intangibles por USD 5.650 y un capital de trabajo de USD 55.509. La inversión permite asegurar la infraestructura, los recursos tecnológicos y financieros necesarios para iniciar la operación.

Tabla 5. Inversión inicial

Concepto	Valor (USD)
Activos fijos	\$ 10,400.00
Intangibles	\$ 5,650.00
Capital de trabajo	\$ 55,509.00
Total inversión	\$ 71,559.00

Elaboración propia

5.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo considerado corresponde a USD 55.509, monto destinado a cubrir los egresos iniciales del negocio tales como compra de materia prima, pago de servicios y gastos administrativos durante los primeros meses de operación. Este rubro constituye el componente más representativo de la inversión total, garantizando la continuidad del proceso productivo y comercial.

5.3. Identificación de Ingresos

Los ingresos proyectados provienen de la venta de maní a granel en

presentaciones de sacos de 50 kilogramos. Se estima una colocación mensual de 160 sacos, con un precio unitario de USD 115,50, lo que genera ingresos mensuales de USD 18.480 y un total anual de USD 221.760. Las proyecciones de ventas tienen un crecimiento bastante conservador del 10%.

Tabla 6. Ingresos proyectados

Año	Cantidad (sacos 50 kg)	Precio Unitario (USD)	Ingresos Totales (USD)
1	1,920	\$ 115.50	\$ 221,760
2	2,112	\$ 118.97	\$ 251,265
3	2,323	\$ 122.54	\$ 284,660
4	2,555	\$ 126.22	\$ 322,492
5	2,811	\$ 130.01	\$ 365,458

Elaboración propia

5.4. Costos y Gastos Administrativos

El costo unitario del producto se estima en USD 79 por saco, lo que representa un gasto anual de USD 151.680 por concepto de costo de ventas las proyecciones incluyen un crecimiento del 10% en la cantidad de sacos y un 3% en el costo unitario en función del IPC.

Tabla 7. Proyección de costos

Año	Cantidad (sacos 50 kg)	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
1	1,920	\$ 79.00	\$ 151,680
2	2,112	\$ 81.37	\$ 171,853
3	2,323	\$ 83.81	\$ 194,691
4	2,555	\$ 86.32	\$ 220,548
5	2,811	\$ 88.91	\$ 249,926

Elaboración propia

Adicionalmente, se proyectan gastos administrativos y de ventas por USD 70.356 anuales, los cuales incluyen remuneraciones, arriendos, transporte, servicios básicos y

otros rubros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 8. Proyección de gastos

Rubro	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)	Año 4 (USD)	Año 5 (USD)
Sueldo Gerente	11,400.00	11,742.00	12,094.00	12,457.00	12,830.00
Sueldo Administrativo/Comercial	8,400.00	8,652.00	8,912.00	9,180.00	9,455.00
Sueldo Logística/Calidad	8,400.00	8,652.00	8,912.00	9,180.00	9,455.00
2 Operarios de bodega	12,000.00	12,360.00	12,730.00	13,112.00	13,505.00
Servicios básicos	1,800.00	1,854.00	1,910.00	1,967.00	2,026.00
ERP licencia anual	600	618	637	656	676
Papelería y suministros	600	618	637	656	676
Total Gastos	70,356.00	72,467.00	74,641.00	76,880.00	7G,186.00

Elaboración propia

5.5. Financiamiento

El proyecto se financiará mediante una combinación de deuda y capital propio. El 60 % de la inversión inicial, equivalente a USD 42.935, será cubierto a través de un crédito bancario con una tasa de interés del 11 % anual y un plazo de cinco años, generando una cuota mensual de USD 933,52. El total de intereses a pagar asciende a USD 13.076, lo que implica un pago total de USD 56.011. El 40 % restante, equivalente a USD 28.624, será aportado por los promotores como capital propio

Tabla 9. Tabla de amortización

Año	Pago Capital (USD)	Pago Interés (USD)	Dividendo (USD)	Saldo Final (USD)
1	6,816.20	4,386.04	11,202.24	36,119.20
2	7,604.96	3,597.27	11,202.24	28,514.24
3	8,485.00	2,717.24	11,202.24	20,029.24
4	9,466.87	1,735.36	11,202.24	10,562.37
5	10,562.37	639.87	11,202.24	0

Total	42,G35.40	13,075.78	56,011.18	
--------------	------------------	------------------	------------------	--

Elaboración propia

5.6. Flujo de caja

El flujo de caja proyectado refleja resultados negativos en los primeros años debido a los costos de operación y el servicio de la deuda. En el primer año se registra un flujo neto de –USD 11.478. Durante los años 2 a 4 el flujo continúa bajo y presionado por las obligaciones financieras. Finalmente, en el quinto año se presenta un flujo positivo de USD 68.879, explicado en gran parte por la recuperación del capital de trabajo, alcanzando un flujo acumulado de USD 30.294 al término del periodo de evaluación.

Tabla 10. Flujo de caja

Concepto	(+/-)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ingresos	+		221,760	251,265	284,660	322,492	365,458	1,445,635
Costo de Venta	-		151,680	171,853	194,691	220,548	249,926	988,698
Gastos de Administración y Ventas	-		70,356	72,467	74,641	76,880	79,186	373,530
Depreciaciones y amortizaciones	-		4,437	1,137	1,137	770	770	8,250
Gastos financieros	-		4,386	3,597	2,717	1,735	640	13,076
Impuestos - Utilidades	-		0	745	3,867	7,602	11,773	23,988
Ganancias netas	=		-9,099	1,466	7,608	14,957	23,163	38,094
Depreciaciones y amortizaciones	+		4,437	1,137	1,137	770	770	8,250
Costos de inversión	-	71,559						71,559
Préstamo	+	42,935	0	0	0	0	0	42,935
Pago de capital	-		6,816	7,605	8,485	9,467	10,562	42,935
Recuperación del capital de trabajo	+		0	0	0	0	55,509	55,509
Valor de liquidación de activos	+		0	0	0	0	0	0
Flujo de caja Neto	=	-28,624	-11,478	-5,003	260	6,260	68,879	30,294
Flujo de caja acumulado	=	-28,624	-40,102	-45,105	-44,845	-38,585	30,294	

Elaboración propia

5.7. Valor Actual Neto (VAN) y tasa Interna de Retorno (TIR)

Los indicadores de evaluación muestran un VAN de USD 387 y una TIR de 12,23 %, calculados con una tasa de descuento del 12 %. Estos valores evidencian que el proyecto es financieramente factible, aunque con un margen de rentabilidad reducido, ya que apenas supera el costo de oportunidad del capital.

Tabla 11. Indicadores de evaluación

Tasa de descuento =	12%
VAN =	\$ 386.90
TIR =	12.23%
COSTO BENEFICIO =	\$ 1.01

Elaboración propia

5.8. Costo beneficio

La relación Beneficio/Costo se ubica en 1.01, lo que confirma que el proyecto es viable desde el punto de vista económico. Sin embargo, el valor cercano a la unidad refleja que el margen de beneficio es limitado y que el negocio requiere un estricto control en la gestión de ingresos y egresos para mantener su sostenibilidad. Es importante aclarar que el escenario que se muestra en el plan es el escenario neutro a continuación un cuadro comparativo de los diferentes tipos de escenarios.

Tabla 12. Evaluación de escenarios

Indicador	Escenario Neutro	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Ingresos Año 5 (USD)	365,458.00	420,000 (aprox.)	280,000(aprox.)
Costo de ventas Año 5 (USD)	249,926.19	270,000(aprox.)	230,000(aprox.)
Gastos Año 5 (USD)	79,186.00	75,000(aprox.)	79,186.00 (aprox.)

VAN (USD)	387	12,000 (aprox.)	-12,000(aprox.)
TIR (%)	12.23	15-16 (aprox.)	9-10 (aprox.)
Relación B/C	1.013	1.15 (aprox.)	0.95 (aprox.)
Conclusión	Viable, ajustado	Altamente rentable	Inviabile

Elaboración propia

Conclusiones

En base a nuestro objetivo general planteado, concluimos que nuestro proyecto de creación de una empresa dedicada a la comercialización de maní a granel en la ciudad de Quito resulta viable desde los puntos de vista técnico, comercial, administrativo y financiero.

El estudio de mercado nos permitió identificar una demanda insatisfecha respaldada por un consumo per cápita de 0,8 kg, así como por la existencia de un número bastante grande de hogares y empresas con potencial de compra. Iniciar con aproximadamente cincuenta clientes constituye una estrategia adecuada para validar el modelo de negocio y consolidar la presencia en el mercado.

En el ámbito técnico, Tendremos una capacidad instalada para comercializar 96 toneladas anuales, de esta forma garantizaremos el cumplimiento de las proyecciones de ventas y manteniendo estándares de calidad y trazabilidad en toda la cadena logística.

Desde una perspectiva administrativa, definimos con claridad la misión, visión, valores y estructura organizacional, lo que brinda solidez a la gestión empresarial. El análisis FODA nos permitió reconocer nuestras fortalezas y oportunidades relevantes, así como riesgos vinculados a la dependencia de pocos proveedores y la gran competencia existente actualmente en el mercado, los cuales pueden ser gestionados mediante estrategias de mitigación adecuadas.

Finalmente, el análisis financiero que realizamos evidenció que el proyecto genera un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento, así confirmamos que nuestro proyecto es rentable en el mediano plazo.

Recomendaciones

A partir de los resultados que obtuvimos del estudio de mercado mediante encuestas, que evidenció la existencia del consumo per cápita de 0,8 kg y un universo bastante amplio de empresas y hogares con potencial de compra, se recomienda iniciar la estrategia comercial con un enfoque progresivo es decir paso a paso. La captación al inicio de cincuenta clientes estratégicos nos permitirá validar nuestra propuesta de valor, testearla y garantizar unos volúmenes constantes de venta, lo cual responde a la necesidad de disminuir la incertidumbre en la primera fase de introducción y de esta forma asegurarnos ingresos recurrentes.

En cuanto a la gestión que se realiza con los proveedores, el análisis financiero nos mostró que los costos de adquisición representan un componente crítico en la estructura de gastos ya que tienen un impacto directo en la rentabilidad proyectada. Consideramos importante establecer acuerdos contractuales a mediano y largo plazo con los proveedores de maní. Por un lado, esto asegura calidad, estabilidad en los precios y continuidad de suministro; en cambio, también reduce riesgos frente a la volatilidad del mercado. Otra recomendación es priorizar el control de los costos, ya que el flujo financiero es muy sensible a los gastos operativos. Para ello implementaremos sistemas de gestión que permitan un monitoreo constante y nos ayuden a mantener márgenes de rentabilidad, aunque no siempre los indicadores financieros reflejan toda la realidad del negocio., sugerimos que en etapas posteriores también se debe evaluar la diversificación del portafolio hacia productos de valor agregado como maní tostado, pasta o presentaciones empaquetadas. La tendencia observada en el mercado hacia productos con mayor diferenciación abre la posibilidad de incrementar márgenes de utilidad y

diversificar nuestro portafolio de clientes. Para lograrlo, resulta fundamental prestar atención a los riesgos identificados, como la volatilidad cambiaria y los costos de transporte, que afectan directamente la rentabilidad proyectada. Frente a ello, recomendamos diseñar planes de mitigación que incluyan reservas financieras, alianzas estratégicas en logística y una red más amplia de proveedores, de modo que el negocio no dependa de pocos actores.

De igual manera, el estudio de mercado resaltó el papel de la percepción del consumidor respecto a la calidad y confianza en el producto. Por esta razón, sugerimos una estrategia de marketing que ponga en primer plano los beneficios nutricionales del maní a granel, la trazabilidad de origen y la garantía de calidad. Esto permitirá diferenciar la marca y fidelizar clientes, generando un valor agregado que va más allá del precio. No obstante, reconocemos que no siempre las estrategias de comunicación logran llegar con la misma fuerza a todos los segmentos, lo cual representa un reto constante.

Bibliografía

- Agurto Román, O. J., & Vásquez Gutiérrez, S. R. (2021). Modelo de gestión de abastecimiento para reducir los costos en la empresa industrias teal S.A. Piura. *Concordia*, 1(2), 38–49. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.1i2.8>
- Bongiovanni, R., Troilo, L., & Pedelini, R. (2012). *Buenas prácticas agrícolas para la producción de maní*.
- Cobus Ecuador. (2025). *Cobus Ecuador*. <https://www.cobusecuador.ec/>
- Copello, L., Dufour, N., & Simon, J. (2022). *Por una transición europea hacia los envases reutilizables*. https://zerowasteeurope.eu/wp-content/uploads/2022/05/ES_Executive-Summary-Making-Europe-transition-to-reusable-packaging.docx.pdf
- Daza, E., & Naranjo, A. (2024). *¿Por qué quienes nos alimentan padecen hambre? El avance silencioso de una crisis agroalimentaria en Ecuador*. https://fianecuador.org.ec/wp-content/uploads/2024/11/avancesilencioso_crisisalimentaria_28112024.pdf
- FAO, FIDA, OMS, PMA, & UNICEF. (2022). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022. Adaptación de las políticas alimentarias y agrícolas para hacer las dietas saludables más asequibles. In *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022*. FAO; IFAD; WHO; WFP; UNICEF; <https://doi.org/10.4060/cc0639es>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023a). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua-2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-superficie-y-produccion-agropecuaria-continua-2023/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023b). *Registro Estadístico de Empresas (REEM)* .
2023. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Kothel, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.). Pearson Education.
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing\(kotler-keller_2006\).pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing(kotler-keller_2006).pdf)

Supermaxi. (2025). 2025. <https://www.supermaxi.com/?s=mani>

Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica. (2021a). *Plan Estratégico Institucional MAATE*. <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL.pdf>

Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica. (2021b). *Plan Nacional de Riego y Drenaje 2021- 2016*. <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/12/PLAN-NACIONAL-DE-RIEGO-Y-DRENAJE-2021-2026-PARA-PUBLICAR.pdf>

Observatorio de Complejidad Económica. (2023a). *Frutas secas en el Comercio de Ecuador*.
<https://oec.world/es/profile/bilateral-product/dried-fruits/reporter/ecu>

Observatorio de Complejidad Económica. (2023b). *Nueces de tierra (HS: 1202) Comercio de Productos, Exportadores e Importadores*. <https://oec.world/es/profile/hs/ground-nuts>

Suárez Hurtado, J. K. (2023). *Plan de negocios para una distribuidora a Granel de Frutos secos en el Centro Histórico - Quito* [Tecnológico Universitario Pichincha].
<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/678/1/SUAREZ%20HURTADO%20JOHANNA%20KARINA.pdf>

Subgerencia de análisis de productos y servicios. (2022). *FICHA SECTORIAL ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL*.

Torres, J. M. (2020). *IMPORTANCIA NUTRICIONAL Y ECONÓMICA DEL MANÍ*.

http://www.scielo.org.bo/pdf/riiarn/v7n2/v7n2_a14.pdf

Zambrano Montesdeoca, J. L., Palacios Cedeño, N. M., Bravo Sánchez, D. M., & Alava

Mendoza, M. J. (2024, October). Producción de maní y su impacto en la economía del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, xxx, 323–338.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/43000/50379>

Anexos

(Anexo 1. Detalle de Activos)

# Item	Cantidad	Detalle	P. Unitario	P. Total	Terrenos	Inmuebles	Maquinaria	Muebles	Vehículos	Eq. Computo	Otros 1	Totales
1	1	Balanza Industrial Homologada	\$ 1,200	\$ 1,200			\$ 1,200					\$ 1,200
2	20	Contenedores plásticos	\$ 50	\$ 1,000							\$ 1,000	\$ 1,000
3	12	Estanterías metálicas reforzadas	\$ 150	\$ 1,800				\$ 1,800				\$ 1,800
4	1	Montacargos Manual tipo Jack Pallet	\$ 500	\$ 500			\$ 500					\$ 500
5	1	Computadora de escritorio + monitor	\$ 800	\$ 800						\$ 800		\$ 800
6	1	Impresora multifunción	\$ 300	\$ 300						\$ 300		\$ 300
7	1	Mobiliario de oficina	\$ 800	\$ 800				\$ 800				\$ 800
8	1	Señalética	\$ 900	\$ 900							\$ 900	\$ 900
9	1	Sistema de extinción y seguridad	\$ 600	\$ 600							\$ 600	\$ 600
10	1	Equipo de protección EPP	\$ 700	\$ 700							\$ 700	\$ 700
11	1	Mesa de acero inoxidable	\$ 700	\$ 700				\$ 700				\$ 700
12	1	Adecuaciones (obra civil)	\$ 1,100	\$ 1,100			\$ 1,100					\$ 1,100
13						\$ -						\$ -
Totales				\$ 10,400	\$ -	\$ -	\$ 2,800	\$ 3,300	\$ -	\$ 1,100	\$ 3,200	\$ 10,400

# Item	Cantidad	Detalle	P. Unitario	P. Total	G. Constitución	Preoperativos	Software	Otros 1	Otros 2	Otros 3	Otros 4	Totales
1	1	Escritura pública y registro mercantil	800	800.00	800.00							800.00
2	1	Registro RUC y afiliaciones legales	150	150.00								150.00
3	1	Honorarios contables y jurídicos	600	600.00	600.00							600.00
3	1	Permiso de funcionamiento municipal	300	300.00		300.00						300.00
4	1	Registro Sanitario ARCSA	500	500.00		500.00						500.00
5	1	Certificación BPM	1200	1,200.00		1,200.00						1,200.00
5	1	Permiso de Bomberos	200	200.00		200.00						200.00
6	1	Licencia anual ERP	600	600.00			600.00					600.00
7	1	Dominio web y hosting	50	50.00		50.00						50.00
7	1	Licencia Office 365	150	150.00			150.00					150.00
8	1	Antivirus	50	50.00			50.00					50.00
9	1	Registro de marca SENADI	250	250.00		250.00						250.00
10	1	Diseño e implementación pagina web	800	800.00		800.00						800.00
Totales				5,650.00	1,550.00	3,300.00	800.00	-	-	-	-	5,650.00

(Anexo2. Tabla de amortización)

Financiamiento	
Monto a financiar:	42,935.40
Tasa:	11%
Nro. Años (Máximo 5 años)	5
Total períodos	60
Períodos de gracia	0
Total períodos a amortizar	60
Valor dividendo	\$ 933.52
Valor Intereses	13,075.78

Detalle de la amortización

[illegible]

Nro. Cuota	C. Inicial	Interés	Capital	Dividendo	C. Final
0	42,935.40	-	-	-	42,935.40
1	42,935.40	393.57	539.95	933.52	42,395.45
2	42,395.45	388.63	544.89	933.52	41,850.56
3	41,850.56	383.63	549.89	933.52	41,300.67
4	41,300.67	378.59	554.93	933.52	40,745.74
5	40,745.74	373.50	560.02	933.52	40,185.72
6	40,185.72	368.37	565.15	933.52	39,620.57
7	39,620.57	363.19	570.33	933.52	39,050.24
8	39,050.24	357.96	575.56	933.52	38,474.68
9	38,474.68	352.68	580.84	933.52	37,893.85
10	37,893.85	347.36	586.16	933.52	37,307.69
11	37,307.69	341.99	591.53	933.52	36,716.16
12	36,716.16	336.56	596.95	933.52	36,119.20
13	36,119.20	331.09	602.43	933.52	35,516.77
14	35,516.77	325.57	607.95	933.52	34,908.83
15	34,908.83	320.00	613.52	933.52	34,295.30
16	34,295.30	314.37	619.15	933.52	33,676.16
17	33,676.16	308.70	624.82	933.52	33,051.34
18	33,051.34	302.97	630.55	933.52	32,420.79
19	32,420.79	297.19	636.33	933.52	31,784.46
20	31,784.46	291.36	642.16	933.52	31,142.30
21	31,142.30	285.47	648.05	933.52	30,494.25
22	30,494.25	279.53	653.99	933.52	29,840.26
23	29,840.26	273.54	659.98	933.52	29,180.27
24	29,180.27	267.49	666.03	933.52	28,514.24
25	28,514.24	261.38	672.14	933.52	27,842.10
26	27,842.10	255.22	678.30	933.52	27,163.80
27	27,163.80	249.00	684.52	933.52	26,479.28
28	26,479.28	242.73	690.79	933.52	25,788.49
29	25,788.49	236.39	697.13	933.52	25,091.36
30	25,091.36	230.00	703.52	933.52	24,387.85
31	24,387.85	223.56	709.96	933.52	23,677.88
32	23,677.88	217.05	716.47	933.52	22,961.41
33	22,961.41	210.48	723.04	933.52	22,238.37
34	22,238.37	203.85	729.67	933.52	21,508.70
35	21,508.70	197.16	736.36	933.52	20,772.35
36	20,772.35	190.41	743.11	933.52	20,029.24
37	20,029.24	183.60	749.92	933.52	19,279.32
38	19,279.32	176.73	756.79	933.52	18,522.53
39	18,522.53	169.79	763.73	933.52	17,758.80
40	17,758.80	162.79	770.73	933.52	16,988.07
41	16,988.07	155.72	777.80	933.52	16,210.27
42	16,210.27	148.59	784.93	933.52	15,425.35
43	15,425.35	141.40	792.12	933.52	14,633.23
44	14,633.23	134.14	799.38	933.52	13,833.85
45	13,833.85	126.81	806.71	933.52	13,027.14
46	13,027.14	119.42	814.10	933.52	12,213.03
47	12,213.03	111.95	821.57	933.52	11,391.47
48	11,391.47	104.42	829.10	933.52	10,562.37
49	10,562.37	96.82	836.70	933.52	9,725.67
50	9,725.67	89.15	844.37	933.52	8,881.30
51	8,881.30	81.41	852.11	933.52	8,029.20
52	8,029.20	73.60	859.92	933.52	7,169.28
53	7,169.28	65.72	867.80	933.52	6,301.48
54	6,301.48	57.76	875.76	933.52	5,425.72
55	5,425.72	49.74	883.78	933.52	4,541.94
56	4,541.94	41.63	891.89	933.52	3,650.05
57	3,650.05	33.46	900.06	933.52	2,749.99
58	2,749.99	25.21	908.31	933.52	1,841.68
59	1,841.68	16.88	916.64	933.52	925.04
60	925.04	8.48	925.04	933.52	0.00
Totales		13,075.78	42,935.40	56,011.18	

(Anexos 3. Balance General)

7.- Balance General

	<u>Año 0</u>	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
ACTIVO CORRIENTE	55,509.00	44,030.76	39,028.08	39,287.81	45,547.71	58,917.87
Caja - bancos	-	(11,478.24)	(16,480.92)	(16,221.19)	(9,961.29)	58,917.87
Cuentas por cobrar	-					
INVENTARIOS	-					
Otros activos corrientes	55,509.00	55,509.00	55,509.00	55,509.00	55,509.00	
ACTIVO NO CORRIENTE	16,050.00	11,613.33	10,476.67	9,340.00	8,570.00	7,800.00
ACTIVOS FIJOS	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00
ACTIVOS INTANGIBLES	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00
(-) DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-	(4,436.67)	(5,573.33)	(6,710.00)	(7,480.00)	(8,250.00)
OTROS ACTIVOS	-					
TOTAL ACTIVOS	71,559.00	55,644.10	49,504.75	48,627.81	54,117.71	66,717.87
PASIVO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES (HASTA A 1 AÑO)	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES LABORALES POR PAGAR		-				
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR		-				
CRÉDITO CON BANCOS O COOPERATIVAS (HASTA 1 AÑO)	-	-	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS POR PAGAR (HASTA 1 AÑO)	-	-	-	-	-	-
PASIVO NO CORRIENTE	42,935.40	36,119.20	28,514.24	20,029.24	10,562.37	0.00
CUENTAS POR PAGAR (MÁS DE 1 AÑO)	-	-	-	-	-	-
CRÉDITO CON BANCOS O COOPERATIVAS (MÁS DE 1 AÑO)	42,935.40	36,119.20	28,514.24	20,029.24	10,562.37	0.00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR (MÁS DE 1 AÑO)	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	42,935.40	36,119.20	28,514.24	20,029.24	10,562.37	0.00
PATRIMONIO	28,623.60	19,524.90	20,990.51	28,598.57	43,555.35	66,717.87
CAPITAL (APORTES)	28,623.60	28,623.60	28,623.60	28,623.60	28,623.60	28,623.60
RESULTADOS ACUMULADOS			(9,098.70)	(7,633.09)	(25.03)	14,931.75
RESULTADOS DEL PERÍODO	-	(9,098.70)	1,465.61	7,608.06	14,956.77	23,162.52
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	71,559.00	55,644.10	49,504.75	48,627.81	54,117.71	66,717.87