



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Plan de negocios previo a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales

Autores:

Bahamonde Duarte Josué Gedeón

Lituma Bravo Javier Isaac

Torres Castelo Paulina Nicole

Valdiviezo Salgado Emily Nayeli

Tutor:

Mgtr. Fabricio Alfonso Vasco Mora

**Integralicuis: plan de negocios para la comercialización de
tortillas de harina de arroz integral**

Resumen

El estudio desarrolla un plan de negocios detallado para el sector alimenticio, enfocado en la población celiaca de Guayaquil (Ecuador), para elaborar un modelo empresarial completo sobre la comercialización e internacionalización de tortillas de harina de arroz integral. A través de análisis del mercado y la aplicación de referentes modelos de negocio, se identificaron oportunidades clave y desafíos para la entrada y sostenibilidad en el mercado. Los resultados indican aceptación del mercado para el producto mencionado y la posibilidad de existencia, viabilidad, desarrollo y crecimiento en el mercado nacional, además del requerimiento en barreras de entrada. Basado en estos hallazgos, se proponen estrategias específicas que involucran la relación con los intermediarios planteados, factores relevantes en la internacionalización de la empresa y desafíos en la gestión y venta del producto.

Abstract

This document develops a detailed business model focus on the food sector, focused on the celiac population of Guayaquil (Ecuador), to develop a complete business model for the commercialization and internationalization of brown rice flour tortillas. Through market analysis and the application of business models, key opportunities and challenges for market entry and sustainability were identified. The results indicate market acceptance for the mentioned product and the possibility of existence, viability, development and growth in the national market, in addition to the requirement for entry barriers. Based on these findings, specific strategies are proposed that involve the relationship with the intermediaries raised, relevant factors in the internationalization of the company and challenges in the management and sale of the product.

Dedicatoria

Para todas las personas que siempre han estado conmigo y sobre todo a mi bisabuela que siempre quiso lo mejor para mí.

Josué Bahamonde Duarte

Para todas aquellas personas que jamás dudaron de mí y me motivaron cuando sentía que no podía más, lo logramos.

Javier Lituma Bravo

Para la persona quien amo y amaré toda mi vida, aunque ya no esté conmigo, a mi abuelita quien siempre me cuidó y protegió desde que nací.

Paulina Torres Castelo

Para mi familia, por su incondicional apoyo y acompañarme día tras día hasta llegar al término de mi carrera.

Emily Valdiviezo Salgado

Agradecimiento

Gracias Dios por haberme permitido llegar a este momento de mi vida, a mi familia que es un ejemplo de superación y sobre todo a mi mamá Chayito que desde que nací e incluso hasta ahora que está en el cielo sigue cuidando de mí.

Josué Bahamonde Duarte

Agradezco a Dios por la guía y oportunidades en mi vida; a Cinthia, mi madre, quién siempre brindó su consejo, desde el amor maternal; a Francisco, mi padre, quien me defendió, protegió y aconsejó desde su cariño y amor; a mi hermana Daniela quién no me dejó caer en mis momentos más difíciles, a mi hermana Fiorella por ser un rayo de luz; a mis amigos, mi segunda familia quien siempre me motivó; a los que amo y amé, gracias.

Javier Lituma Bravo

Gracias a Dios por darme las fuerzas para continuar día a día, a mi mamá porque con su cuidado y dedicación me ha enseñado a esforzarme cada día y a mi abuelita que siempre cuidó de mí y quiso lo mejor para mí, sé que desde el cielo estará contenta por lo que he logrado.

Paulina Torres Castelo

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más.

A mi familia por ser guía e inspiración a lo largo de mis etapas educativas.

A los docentes de la UIDE, por todos sus conocimientos impartidos que hicieron posible llevar a feliz término este proyecto de plan de negocios.

Emily Valdiviezo Salgado

Tabla de Contenido

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	5
APROBACIÓN DEL TUTOR	7
Introducción.....	13
Objetivos del Proyecto.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Capítulo I: Fase de Empatía.....	15
Marco Teórico.....	15
Segmento de mercado.....	17
Necesidades y características del segmento de mercado.....	17
Necesidades identificadas.....	18
Características.....	18
Customer profile	18
Capítulo II: Identificación de la problemática	20
Problemáticas potenciales.....	20
Árbol de problemas	20
Propuesta inicial	21
Capítulo III: Idea de negocio	22
Problem-solution fit.....	22
Producto o servicio	22
Propuesta de valor	22
Modelo de monetización	23
Prototipo 1.0	23
Modelo de prototipaje.....	23
Propuesta de internacionalización - “Integralicius”	24
Lean model CANVAS	25
Análisis del macroentorno – PESTEL.....	25
Análisis del microentorno – Fuerzas competitivas de Porter	26
Poder de negociación de los compradores o clientes	26
Poder de negociación de los proveedores y vendedores.....	26
Amenaza de nuevos competidores entrantes	26
Amenaza de productos o servicios sustitutos	26

Rivalidad entre competidores existentes	26
Análisis FODA	27
Capítulo IV: Validación de Factibilidad –Viabilidad – Deseabilidad.....	27
Mercado objetivo.....	27
Investigación de mercado	27
Testing (Designing strong experiments).....	28
Propuesta de valor con perfil del cliente	28
Propuesta de valor	28
Perfil del cliente.....	29
Product-Market fit (Validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad).....	29
Argumentación y datos	30
Producto mínimo viable (Prototipado 2.0)	32
Landing page	33
Modelo de monetización actualizado	34
Indicadores Clave (KPI)	34
Capítulo VI: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	35
Ubicación del Negocio	35
Operaciones (Mapa de Procesos)	35
Diseño Organizacional (Organigrama).....	36
Perfil de Cargos	36
Diseño del Proceso Productivo o Servicio (Flujograma)	37
Conformación Legal de la Empresa	38
Domicilio – Ubicación del negocio	38
Razón social y tipo de compañía	39
Funciones de la junta general de accionistas	39
Obligaciones del representante legal	39
Comercialización e internacionalización de la empresa.....	40
Capítulo VII: Plan de Marketing	43
Establecimientos de objetivos	43
Segmentación del mercado.....	44
Necesidades y deseos.....	44
Necesidades Identificadas.....	44
Características.....	44

Competencia	44
Tendencias del mercado.....	45
Estrategias de marketing mix (4Ps)	46
Producto.....	46
Precio	46
Plaza (distribución).....	47
Promoción.....	47
Estrategias promocionales	49
Promoción en el punto de venta	49
Marketing en redes sociales.....	49
Estrategia competitiva de Porter (diferenciación)	50
Presupuesto del plan de marketing	50
Publicidad en redes sociales	51
Publicidad en punto de venta.....	51
Capítulo VIII: Evaluación financiera.....	52
Inversión inicial	52
Estructura de capital y financiamiento	53
Presupuesto de ventas.....	54
Plan de producción	54
Punto de equilibrio.....	58
Ingresos y egresos – Integralicibus.....	58
Sueldos y salarios	59
Estados financieros	62
Flujo de caja operativo	64
Análisis de rentabilidad	64
Análisis de sensibilidad	65
Escenario positivo.....	65
Escenario negativo.....	67
Indicadores financieros.....	69
Conclusiones.....	71
Recomendaciones	72
Referencias	73
Anexos	82

Anexo #1. Focus Group “Integralicius”	82
Anexo #2. Prueba de Prototipado	84

Índice de Tablas

Tabla 1 Necesidades y características del segmento de mercado	18
Tabla 2 Propuesta de internacionalización - “Integralicius”.....	24
Tabla 3 Lean model CANVAS	25
Tabla 4 Análisis PESTEL	25
Tabla 5 Análisis fuerzas de Porter	26
Tabla 6 Análisis FODA.....	27
Tabla 7 Necesidades y deseos.....	44
Tabla 8 Análisis de precio – competencia.....	47
Tabla 9 Presupuesto de marketing - Integralicius.....	50
Tabla 10 Inversión Inicial Integralicius	52
Tabla 11 Estructura de capital y financiamiento.....	53
Tabla 12 Tabla de amortización.....	54
Tabla 13 Plan de producción – maquinaria.....	54
Tabla 14 Producción máxima anual - Integralicius	55
Tabla 15 Costeo máximo anual - Integralicius	55
Tabla 16 Costo de producción - Integralicius	56
Tabla 17 Costeo por ingrediente - Integralicius.....	56
Tabla 18 Precio de venta - Integralicius	57
Tabla 19 Presupuesto de ventas 1er año - Integralicius.....	57
Tabla 20 Punto de equilibrio - Integralicius	58
Tabla 21 Ingresos y egresos - Integralicius.....	59
Tabla 22 Presupuesto laboral, gerente general - Integralicius	59
Tabla 23 Presupuesto laboral, supervisor de área - Integralicius.....	60
Tabla 24 Presupuesto laboral, representante técnico - Integralicius.....	60
Tabla 25 Presupuesto laboral, operador - Integralicius	61
Tabla 26 Presupuesto laboral - Integralicius.....	61
Tabla 27 Estado de resultados - Integralicius	62
Tabla 28 Estado de situación financiera - Integralicius	63
Tabla 29 Cálculo de Impuesto a la Renta - Integralicius	63
Tabla 30 Flujo de caja operativo - Integralicius	64
Tabla 31 Análisis de rentabilidad – Integralicius.....	64
Tabla 32 Cálculo del WACC - Integralicius	64
Tabla 33 Cálculo del PAYBACK.....	65
Tabla 34 Análisis TAM, SAM, SOM - Integralicius	65
Tabla 35 Estado de resultados - Escenario positivo - Integralicius	66
Tabla 36 Estado de situación financiera - Escenario positivo - Integralicius	66
Tabla 37 Flujo de caja operativo - Escenario positivo - Integralicius	67
Tabla 38 Análisis de rentabilidad - Escenario positivo - Integralicius	67
Tabla 39 Estado de resultados - Escenario negativo - Integralicius	67

Tabla 40 Estado de situación financiera - Escenario negativo - Integralicius	68
Tabla 41 Flujo de caja operativo - Escenario negativo - Integralicius	68
Tabla 42 Análisis rentabilidad - Escenario negativo - Integralicius	69
Tabla 43 Ratios de Liquidez	69
Tabla 44 Ratios de endeudamiento	70
Tabla 45 Ratios de patrimonio	70

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Customer profile	19
Ilustración 2 Clasificación de los dolores - customer profile	19
Ilustración 3 Árbol de problemas	21
Ilustración 4 Problem solution fit	22
Ilustración 5 Prueba de prototipado - "Integralicius"	28
Ilustración 6 Empaque Integralicius	32
Ilustración 7 Landing page - "Integralicius"	33
Ilustración 8 Mapa de Procesos	35
Ilustración 9 Organigrama	36
Ilustración 10 Flujograma Fabricación-Distribución "Integralicius"	37
Ilustración 11 Imagen satelital - Ubicación del negocio.....	39
Ilustración 12 Tasa CSE - ARCOSA	41
Ilustración 13 Tasas Registros Sanitarios/Notificaciones Sanitarias	42
Ilustración 14 Pauta Instagram - Integralicius	51
Ilustración 15 Prototipado "Integralicius"	84
Ilustración 16 Visita técnica – Integralicius.....	84
Ilustración 17 Entrevista con Diego Briones - TUTI.....	85
Ilustración 18 Entrevista con Ana Zuñiga - Grupo Chivería	85

Introducción

La pandemia del COVID-19 marcó un cambio significativo en el comportamiento y tendencias de los consumidores, quienes se enfocaron en alimentos menos nutritivos, pero más económicos, debido al riesgo del desabastecimiento de alimentos frescos la adquisición de productos procesados y enlatados se disparó, la CEPAL lo atribuye por el decremento significativo del ingreso familiar (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Asimismo, la malnutrición propicia un ambiente más favorable para enfermedades o problemas de salud destacando el sobrepeso, la obesidad y la desnutrición/malnutrición. Acorde a Mora-Verdugo et al (2022) en el país mueren 22671 personas cada año aumentando a 35690 en el 2030 por cuya causal está asociada, sea de manera o indirecta, al sobrepeso y la obesidad; cuyas causas incluyen la ingesta de alimentos con alto contenido calórico, lo que ha provocado que los consumidores se enfoquen en cambiar sus hábitos existiendo dos comportamientos: nutrición y alimentación sostenible, enfocado en el derecho humano a la alimentación (Cediel et al., 2022).

Asimismo, la existencia de otras condiciones de salud alimentarias como la “enfermedad celiaca” misma que se considera como mal diagnosticada e invisibilizada (Alvarado, 2020) por lo que es una variable de la problemática por considerar.

El modelo de negocio de la empresa “AgroIndustra del Laurel” involucra el plan de comercialización del producto “Integralicius” el cual es una tortilla de taco elaborada con harina de arroz integral con la finalidad de solventar la problemática de en la población que pretende marcar un cambio en sus hábitos de consumo por la existencia

de alimentos con bajo valor nutricional y que son potenciales causas de problemas de salud.

El presente modelo de negocio está desarrollado con la metodología “Design Thinkin” compuesta por diversas fases en sus diferentes capítulos (empatía, definición, ideación, prototipado y evaluación) enfocado en el usuario para facilitar y brindar mejor calidad de vida.

La metodología propuesta “design thinking” permite plasmar los conocimientos adquiridos y levantados para representar los componentes relevantes en el problema estudiado, priorizando la sinergia con la problemática identificada y exteriorizarla en escala (Ketlun, 2020).

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios integral para la comercialización local e internacional de tortillas elaboradas con harina de arroz integral, estableciendo las estrategias necesarias para penetrar en mercados internacionales, cumplir con estándares de calidad, y lograr un crecimiento sostenible y rentable del negocio.

Objetivos Específicos

- Identificar los países con mayor potencial de demanda para Integralicus a través de estudios del mercado.
- Investigar y desarrollar una receta de tortillas de taco de harina de arroz integral que cumpla la normativa regulatoria exigida por los mercados internacionales.
- Desarrollar materiales de marketing y packaging atractivos que resalten las características únicas del producto y generen interés entre los consumidores internacionales.
- Determinar la rentabilidad económica del proyecto analizando las proyecciones planteadas en escenarios realistas.

Capítulo I: Fase de Empatía

Marco Teórico

El proceso productivo del arroz en Ecuador es fundamental en la economía ecuatoriana, garantizando la alimentación de millones de personas y beneficiando a los ciudadanos al generar plazas de empleo directas e indirectas.

Según Andrade et al., (2020) el arroz es el alimento más consumido por los ecuatorianos representando alrededor de 43–46 kg de ingesta per cápita. En Ecuador y en distintos países a nivel mundial surgen problemas por malos hábitos de alimentación, que dependen de la influencia cultural del entorno del individuo. Asimismo, por mucho tiempo se concibió inconscientemente la perspectiva en donde los productos saludables están solo al alcance de personas con mayor poder adquisitivo.

Una problemática alimenticia poco común, pero existente, actualmente es la enfermedad celíaca que afecta a nivel estomacal – intestinal de tipo crónico que se induce por la ingesta de alimentos con gluten. Según el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas (IECED) en base a su informe realizado en 2022, dos de cada 256 personas sufren de esta enfermedad en el Ecuador (Cubillo, 2023). La enfermedad causante de desnutrición crónica afecta gravemente la salud y dificulta la recuperación y/o tratamiento. De acuerdo con Polanco, I., & Ribes, C. (2012) citado en Solis (2020) existen alimentos sin gluten creados para esta población, pero en su mayoría simples y nada parecidos a los alimentos que consume el resto de la población.

Podría parecer que son pocas personas las que padecen de esta patología, sin embargo, al llevarlo a cantidades macros, se considera que en Ecuador habitan más de 17.8 millones de personas. Dichas personas requieren mantener su alimentación y salud descartando el gluten priorizando un óptimo nivel de vida en por temas de salud antes que por temas estéticos.

El reporte de Ernst & Young, destaca las variables más influyentes en la alimentación de los ecuatorianos entre ellas la preocupación por un buen estilo de vida saludable. Kantar afirma la postura, alegando a que el 42% de los ciudadanos manifiestan su inclinación de cuidado y conciencia en este sector (Olivares, 2019). La tortilla de harina de arroz integral es un producto obtenido del arroz previo a entrar al proceso de pilado, muy similar a la comúnmente conocida como “Mama Fany” (tortilla de harina de trigo), pero con características distintas como mayor aporte nutricional sin dejar de lado un sabor no invasivo al ser combinado con demás alimentos.

De acuerdo con Coba (2022), en los tres primeros meses del 2022, se presentó un incremento en el nivel de compra de la población ecuatoriana en el segmento de alimentos saludables abarcando granola, cereales y pan integral, y bebidas de origen vegetal.

En virtud de esta nueva tendencia, han surgido nuevas ideas e innovaciones en el modo en que se desarrollan los negocios, tal es el caso de Pronaca que lanzó su nueva línea denominada “Veggie Deli” incluyendo hasta el momento oferta comercial elaborada con proteína vegetal, como alimentos que reemplazan la carne y mayonesa cuyo ingrediente esencial es el aceite de coco (PRONACA, 2022).

Sin embargo, este crecimiento en la demanda por productos naturales y más saludables no se da únicamente en el sector de negocios retail, sino también en las industrias farmacéuticas, medido por los porcentajes de adquisición en pastillas y/o jarabes multivitamínicos y similares al cuidado de la piel.

Según el análisis proporcionado por Primicias, este tipo de cambio en la intención de consumo por parte de los ciudadanos de nacionalidad ecuatoriana tiene su

origen en aquellos terribles sucesos ocurridos tras la pandemia y por las muertes presentadas como consecuencia de la aparición del COVID-19 en Ecuador (Coba, 2022).

La nutrición es fundamental en el desarrollo, implementación y promoción de estilos de vida más saludables y sostenibles, en especial cuando los ecuatorianos sufren desnutrición o sobrepeso por diversos factores, como el monetario, cultural, temporal o la falta de conocimiento y alternativas para el consumo (Revista Gestión, 2020).

Asimismo, el fácil acceso a snacks cuyo aporte nutricional es deficiente interviene en la alimentación de los ecuatorianos y es un factor relevante en malnutrición y en algunos casos obesidad ya que es consecuente al desequilibrio entre los ingresos calóricos y de elementos nutricionales con el egreso de estos mediante actividad física (Soto Vega et al., 2020).

Cabe destacar que la correcta alimentación es un factor beneficioso cuando un individuo realiza actividad física, al recibir el ingreso nutricional adecuado este influirá en su rendimiento de una forma u otra (WelcomeCollection, 1991; citado en Bupa Salud, 2023).

Segmento de mercado

Se define el siguiente segmento: “Población que busca diversificar su alimentación, por salud o cambio de hábitos de consumo.”

Necesidades y características del segmento de mercado

Actualmente, existe la tendencia en los consumidores de priorizar el valor nutricional en su ingesta de alimentos en conjunto con iniciativas institucionales por lo que requieren diversificar los insumos adquiridos, considerando los beneficios nutritivos que estos brinden.

Asimismo, el mercado no cuenta con variedad de oferta a la cual puedan acceder que cumpla con una relación calidad/precio/sabor por lo que se requiere satisfacerla brindando alternativas acordes a dichas necesidades aportando a la calidad de vida y hábitos de consumo.

Tabla 1
Necesidades y características del segmento de mercado

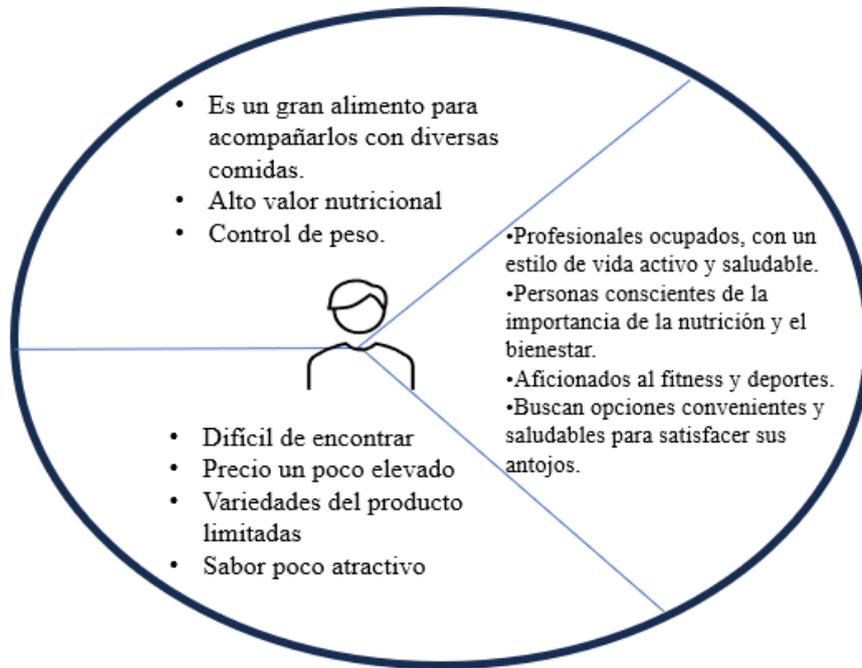
Necesidades identificadas	Características
<ul style="list-style-type: none"> • El público objetivo necesita productos con mayor valor nutricional, por problemas de salud o por dietética. • Variedad de productos saludables de buen sabor y textura agradable. • Productos saludables a bajo precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes profesionales de 20 a 40 años. • Estilo de vida saludable y con actividad física. • Personas económicamente activas. • Aficionados por encontrar nuevas variedades de productos saludables.

Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2023)

Customer profile

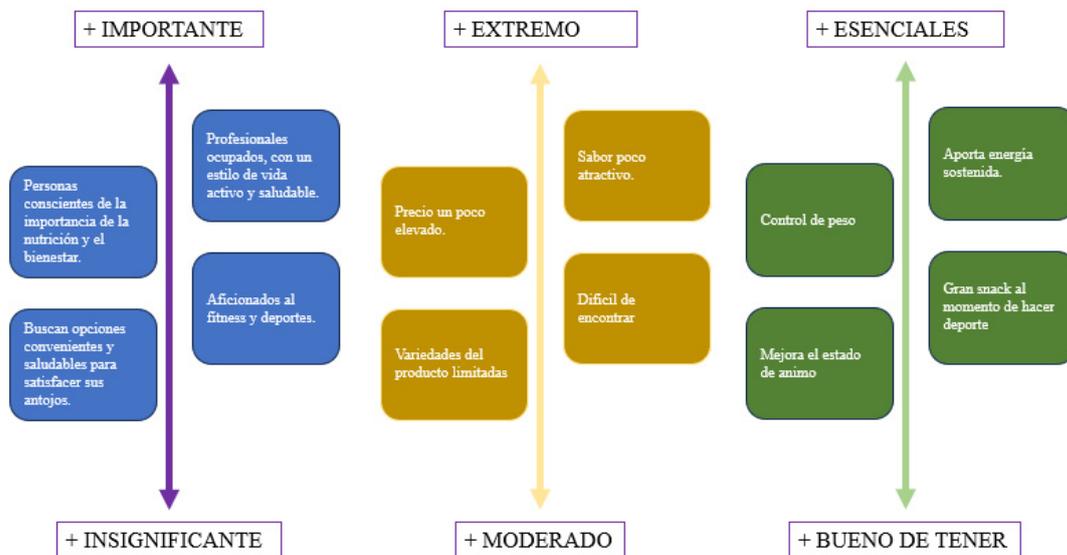
En base a lo establecido al segmento de mercado se detallan los dolores, alegrías y trabajos del segmento seleccionado. Entre las alegrías que predominan esta la aportación del alto valor nutricional a los consumidores del producto; los dolores principales son la dificultad de encontrarlo y el alto nivel de precio en el mismo, los trabajos potenciales se enfocan en profesionales con altos niveles de actividad y excelentes indicadores de salud, que se inclinan a los deportes y actividades recreativas que beneficien a su salud.

Ilustración 1
Customer profile



Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2023)

Ilustración 2
Clasificación de los dolores - customer profile



Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2023)

Capítulo II: Identificación de la problemática

Problemáticas potenciales

La introducción a las problemáticas potenciales de un producto es crucial para anticipar y abordar posibles desafíos. Al evaluar la viabilidad y el impacto de un producto, es esencial considerar diversos aspectos.

En los mercados hay problemas que limitan los niveles y formas de vida de los consumidores dificultando mantener un estilo de vida saludable en conjunto con el consumo nutricional de calidad, lo que genera problemas de salud temprana, como diabetes, obesidad y enfermedades celíacas.

Entre las problemáticas potenciales existentes están:

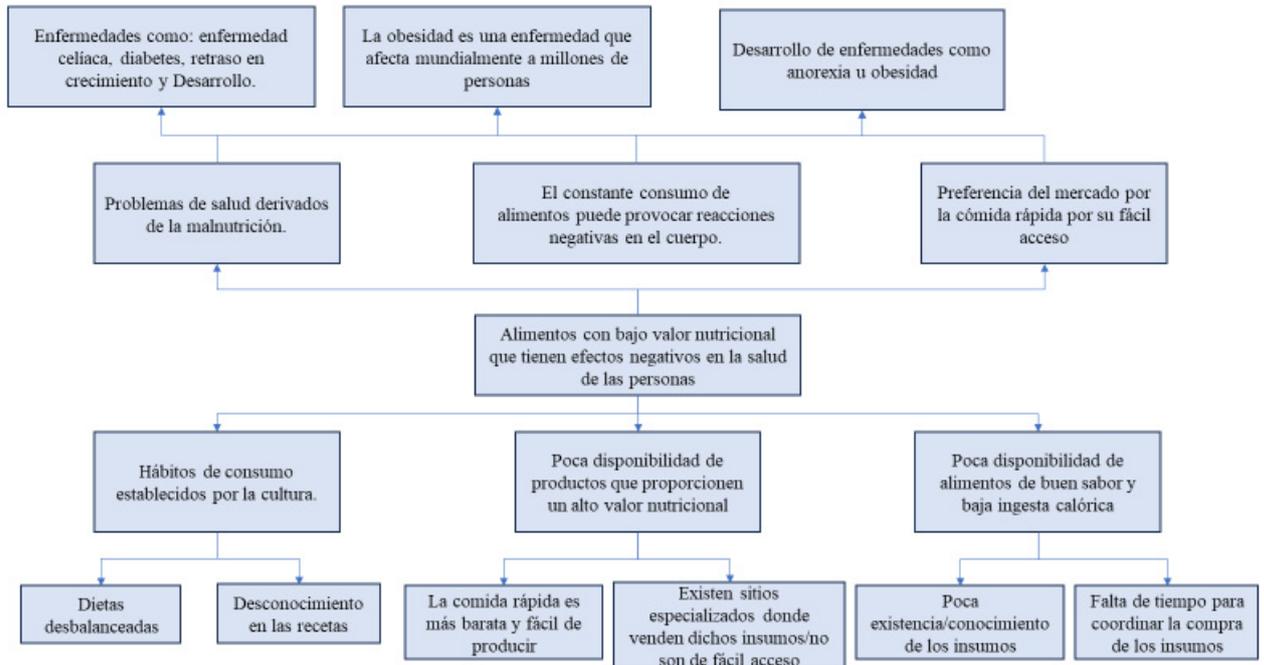
1. Variedad limitada de alternativas saludables que permitan la elaboración de comidas con sabor agradable para consumo de deportistas y personas con estilo de vida saludable.
2. Alimentos con bajo valor nutricional que no abordan deficiencias dietéticas demandadas por el mercado actual.
3. Presencia de enfermedades de salud: obesidad y diabetes, como consecuencia del consumo excesivo de carbohidratos.
4. Existencia de problemas digestivos (enfermedad celíaca) y falta de alimentos alternativos frente a productos convencionales incluidos en la dieta ecuatoriana. (Personas con problemas digestivos que no pueden consumir cualquier tipo de alimentos)
5. Precios elevados en los alimentos con mayor aporte a la salud, por la cantidad de procesos a los que son sometidos y su relación a un estatus social más elevado.

Árbol de problemas

Tratándose de una herramienta muy útil para visualizar de manera sistemática estos las causas y efecto del problema principal basándose en nuestro producto final. El problema principal que se indica en el árbol del problema es

que los alimentos del mercado no tienen un alto valor nutricional que puede beneficiar a la calidad de vida y salud del consumidor.

Ilustración 3 Árbol de problemas



Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2023)

Propuesta inicial

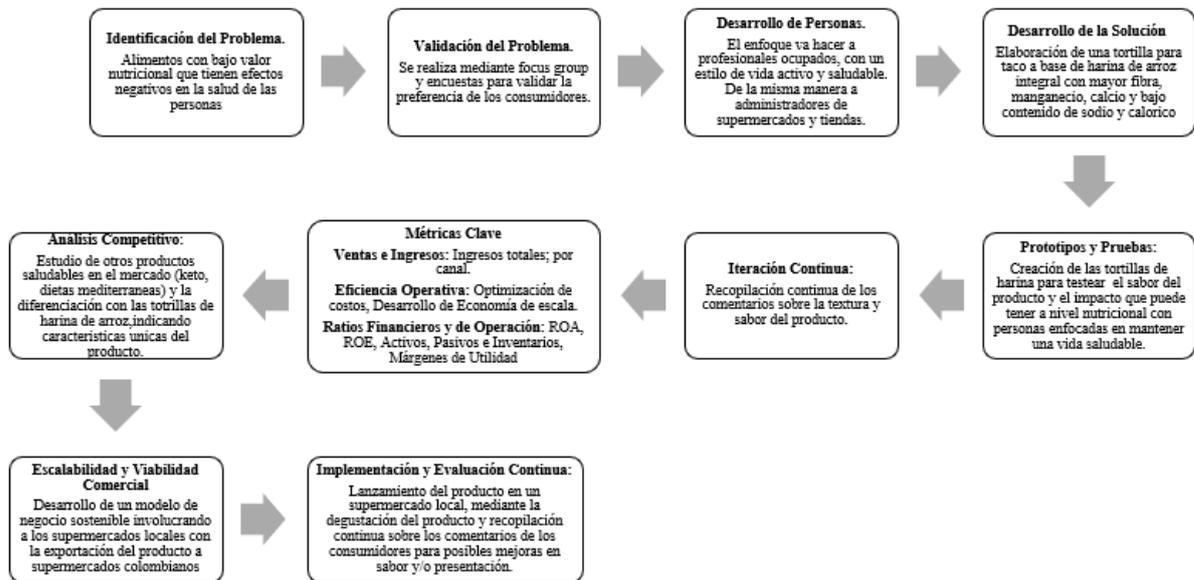
Innovación en el desarrollo de tortillas elaboradas con harina de arroz integral que brinden a la ciudadanía guayaquileña un producto con mayor aporte de nutrientes como manganeso, calcio, zinc, al mismo tiempo que la población incluye en su dieta diaria un producto con menor ingesta calórica y de buen sabor, contribuyendo, de forma indirecta, a la disminución de los índices de obesidad y diabetes.

Capítulo III: Idea de negocio

Problem-solution fit

Ilustración 4

Problem solution fit



Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2023)

Producto o servicio

Elaboración de una tortilla para taco a base de harina de arroz integral, cuyas características principales consisten en:

- Mayor valor nutricional (calcio y manganeso).
- Rico en fibra.
- Bajo contenido de sodio y calórico.

Propuesta de valor

“Transformamos tu experiencia culinaria con nuestras tortillas de taco de harina de arroz, ofreciendo una alternativa saludable y deliciosa que se adapta a tus necesidades dietéticas, proporcionando una opción nutritiva sin comprometer el placer gastronómico.”

Modelo de monetización

- *¿Quién va a pagar?* Intermediario (cadena de supermercados, tiendas de barrio; supermercados colombianos – enfoque internacional); canal de distribución.
- *¿Por qué van a pagar?* Por volumen y la venta del producto al canal.
 - **Estrategias alternativas para ingresos**
 - Incentivos en el supermercado (promociones o descuentos al por mayor)
 - Impulsar la venta mediante un sistema de puntos (Ej: maxipuntos)

Prototipo 1.0

Modelo de prototipaje

- **Prototipo funcional:**
 - Producto mínimo viable.
 - Prueba de prototipado (producto final); desarrollo de packaging (etiqueta, colores) en medio digital
- **Prototipo evolutivo:**
 - Evaluación a través de focus group con variables en análisis.
 - Mejora del producto a través de la retroalimentación adquirida.

Propuesta de internacionalización - “Integralicius”

Tabla 2

Propuesta de internacionalización - “Integralicius”

Estrategia de expansión	Exportación directa a Colombia, propuesta de alianzas con supermercados.
Almacenamiento y gestión del inventario	Destino: Se suministra el producto a los supermercados, ellos manejan el stock/ inventario en sus bodegas.
	Origen: Se destina un porcentaje de la producción para la exportación del producto.
Proveedores y socios logísticos	Proveedor de materia prima: Agroindustria Agrícola y Ganadera Angelita
	Transporte: Transportsalver; Transfrontera (Ciateite)
Transporte y distribución	Medio de transporte: Se despacha vía terrestre (emisión de Carta de Porte Internacional “CPI”)
	Distribución en destino: Responsabilidad del comprador, se gestionarán negociaciones en Incoterms CIP y FCA

Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Lean model CANVAS

Tabla 3

Lean model CANVAS

Problema <ul style="list-style-type: none"> Alimentos con bajo valor nutricional que tienen efectos negativos en la salud de las personas Problemas digestivos y de peso debido al consumo excesivo de carbohidratos. Precios elevados en alimentos saludables. 	Solución Producto (tortilla de taco elaborada con arroz integral) con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> Mayor valor nutricional Rico en fibra Bajo contenido de sodio y calórico Alto contenido en minerales. 	Propuesta de Valor Única Transformamos tu experiencia culinaria con nuestras tortillas de taco de harina de arroz, ofreciendo una alternativa saludable y deliciosa que se adapta a tus necesidades dietéticas, proporcionando una opción nutritiva sin comprometer el placer gastronómico.	Ventaja Desleal <ul style="list-style-type: none"> Propuesta innovadora Calidad, precio y sabor Valor nutricional 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> Supermercados colombianos (ALKOSTO, ÉXITO, JUMBO, ETC) Consumidor Final
Alternativas Existentes <ul style="list-style-type: none"> Productos Gluten Free Dieta Keto Dieta mediterránea 	Métricas Claves <ul style="list-style-type: none"> Unidades producidas Capacidad real de la industria Capacidad efectiva de la industria Unidades vendidas 	Concepto de Alto Valor Tortilla de harina de arroz integral enriquecida en nutrientes y bajo carbohidratos a base de arroz, provenientes de las mejores cosechas de productores ecuatorianos.	Canales <ul style="list-style-type: none"> Vía de acceso indirecta Alianzas con supermercados y tiendas. Estrategias comerciales en el punto de venta 	Primeros Usuarios <ul style="list-style-type: none"> Profesionales ocupados, con un estilo de vida activo y saludable. Personas conscientes de la importancia de la nutrición y el bienestar. Buscan opciones convenientes y saludables para satisfacer sus antojos.
Estructura de Costos -Mantenimiento y adquisición de materiales (materia prima) -Gastos de personal -Costos de publicidad, logística, distribución y de exportación			Fuentes de ingresos -Venta del producto -Servicio de bascula -Servicio de pilado	

Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Análisis del macroentorno – PESTEL

Tabla 4

Análisis PESTEL

Políticos <ul style="list-style-type: none"> Cambios de gobierno (muerte cruzada, nuevo gobierno) Normativas antimonopolios Acuerdos internacionales (CAN, MERCOSUR) Movimientos políticos (postura gubernamental) Estabilidad del gobierno 	Económicos <ul style="list-style-type: none"> Políticas monetarias (tipo de cambio) Tasas de empleo Crecimiento económico Importaciones y exportaciones en la región. Inflación e Impuestos 	Socioculturales <ul style="list-style-type: none"> Tendencia alimentaria. Hábitos de consumo y estilo de vida. Nivel de ingresos. Cultura de negocios (nacional e internacional). Nivel socioeconómico.
Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> Programas estadísticos (producción, ventas) Herramientas de comunicación (correo, redes, planes telefónicos) Disponibilidad de señal y calidad de Internet Software en la nube; respaldo de data CRM como recopilación de data. 	Ecológicos <ul style="list-style-type: none"> Diversificación de los cultivos existentes. Hectáreas destinadas a la agricultura. Políticas medioambientales. Riesgos naturales. Etiquetado y certificación sostenible. 	Legales <ul style="list-style-type: none"> Código del Trabajo Normativa sanitaria y de funcionamiento (ARCSA) Licencias y certificaciones (ARCSA) Normativa tributaria. Normativa de ecommerce.

Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Análisis del microentorno – Fuerzas competitivas de Porter

Tabla 5

Análisis fuerzas de Porter

<p><i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite a los consumidores tener una alimentación más saludable destacando el aporte nutricional. • Facilidad, adaptabilidad en la preparación. • Alternativa saludable y energética para quienes realicen actividad física. • Alimento versátil para ser acompañado de lácteos, carnes, embutidos, vegetales, entre otros. 	<p><i>Poder de negociación de los proveedores y vendedores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación con nuestro aliado estratégico “Piladora Angelita” para que nos entregue la mejor materia prima. • Los desechos de la producción serán utilizados para alimentar animales de granja.
<p><i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos a base de elementos saludable, como las tortillas de harina de almendra, de avena o quinua. • Así también, productos enriquecidos en fibra y que estén libre de gluten, como alimentos a base la harina de maíz y de soja. 	<p><i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos Keto pueden resultar más sabrosos para este segmento de mercado. • Tortillas elaboradas a base de chíá puede resultar un producto saludable e innovador.
<p><i>Rivalidad entre competidores existentes</i> Comerciantes de tortillas de harina, arroz, almendras, y/o avena (productos sustitutos), tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bimbo • Inalecsa • Palamano • Haz de Oros. 	

Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Análisis FODA

Tabla 6

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor valor nutricional; producto saludable y nutritivo. 2. Producto novedoso para el mercado; demanda en crecimiento. 3. Alianza con pequeños productores locales (proveedores locales; fair trade) 4. Enfoque sostenible para atraer consumidores que empaticen con la marca. 5. Diversificación del mercado a través de oferta de productos únicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto de costo de mantenimiento de equipos. 2. Presupuesto de inversión elevado. 3. Competencia con productos tradicionales y establecidos en el mercado. 4. Precios de logística, distribución y exportación. 5. Percepción negativa del precio (sesgo de precio elevado) al momento de introducirlo al consumidor.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalización del modelo de negocio (exportar producto terminado) 2. Mayor tendencia a la alimentación saludable; cambios en los consumidores. 3. Alianzas con instituciones educativas públicas/nutricionistas o algún socio estratégico. 4. Educar al consumidor sobre los productos que consume. 5. Constante innovación en los procesos de elaboración de producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las regularizaciones alimenticias. 2. Vulnerabilidad a los cambios de precios de la materia prima. 3. Riesgo de tipo cambiario (apreciación o devaluación de la moneda). 4. Incremento de productos similares. 5. Susceptible a las condiciones climáticas, desastres naturales, paro laboral-

Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Capítulo IV: Validación de Factibilidad –Viabilidad – Deseabilidad

Mercado objetivo

Integralicius plantea su mercado objetivo al segmento de guayaquileños de 20 a 40 años, con nivel socioeconómico medio cuyas tendencias de alimentación saludable sean parte de su decisión de compra; incluyendo así la propuesta de valor planteada en el proyecto.

Investigación de mercado

La investigación en el mercado se realizó en modalidad virtual en la plataforma “Zoom” con ocho participantes con las características detalladas previamente implementando un formulario diseñado para validar las siguientes variables acerca de la idea de negocio (Anexo #1).

- Percepción del producto.
- Aceptación de Integralicius en el día a día.

- Hábitos de compra y consumo.
- Comportamiento de marca y marketing.
- Factores e influencia en el momento de compra.
- Percepción y sensibilidad ante el precio de Integralicious.

Testing (Designing strong experiments)

A través de la prueba del producto se establece el prototipo 1.0 materializado para “Integralicious” el cuál consistió en experimentar con diferentes recetas y métodos de cocción para obtener el PMV del proyecto y enviarlo a los participantes del focus group.

Ilustración 5

Prueba de prototipado - "Integralicious"



Elaborado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Propuesta de valor con perfil del cliente

Propuesta de valor

“Transformamos tu experiencia culinaria con nuestras tortillas de taco de harina de arroz, ofreciendo una alternativa saludable y deliciosa que se adapta a tus necesidades dietéticas, proporcionando una opción nutritiva sin comprometer el placer gastronómico.”

Perfil del cliente

- **Edad:** Entre 25 y 40 años, personas con problemas digestivos a raíz del consumo de gluten.
- **Ubicación:** Ciudad de Guayaquil. Colombia (fase de internacionalización)
- **Nivel educativo:** Educación básica.
- **Ingresos:** Medio. Capacidad media de ingresos para adquirir un producto nutritivo y versátil.
- **Ocupación:** Usuarios en general que necesiten de un producto con mayor aporte nutricional y que mantenga un sabor similar a los productos convencionales.
- **Estilo de vida:** Personas que padezcan de enfermedad celíaca o que posean un estilo de vida saludable.

Product-Market fit (Validación de factibilidad, viabilidad y deseabilidad)

- **Investigación de mercado y recopilación de datos:** Análisis del mercado mediante realización el uso de herramienta Focus Group (Anexo #1) con potenciales consumidores que permita identificar las principales características deseadas por los principales usuarios, aspectos que les preocupa y expectativas que perciban de la oferta de una tortilla de harina de arroz integral.
- **Análisis de competitividad del producto:** Estudio respecto de la oferta existente de tortillas de harina en el entorno nacional y extranjero, determinando oportunidades de mejora relacionadas a la diferenciación y desarrollando mecanismos que aporten valor al producto ofertado.
- **Feedback iterativo:** El producto se somete a procesos de mejoras constantes en relación con los comentarios/críticas proporcionadas por los consumidores para permanecer siendo su elección y satisfacer su demanda.
- **Retroalimentación de profesionales y expertos:** Búsqueda y obtención de información de fuentes secundarias respecto al impacto producido de productos similares y aporte nutricional de las tortillas de harina de arroz integral.
- **Colaboraciones estratégicas:** Se analiza establecer relaciones comerciales con empresas productoras de este tipo de bien de consumo que aseguren sus beneficios y resultados, considerándose la salud como factor relevante en el estilo de vida y también de alianzas con distribuidores partícipes del canal de distribución del producto.

- **Prototipo y pruebas de concepto:** Se gestiona el desarrollo del prototipo del proyecto y se realizan evaluaciones respecto al uso de la tortilla por medio de grupos de prueba.
- **Validación de la idea:** Buscar validación temprana de la idea del producto a través de prototipos, demostraciones o pruebas de concepto con clientes objetivo previo al lanzamiento del negocio.
- **Landing page y registro temprano:** Crear una página de destino (landing page) para el producto y medir la cantidad de personas interesadas que se registran para obtener más información o acceso anticipado.
- **Eventos de lanzamiento abierto al público:** Planificación de eventos que permitan a las personas conocer más detalles del producto ofertado, degustar del mismo con la finalidad de otorgar feedbacks en vivo, generando expectativas en la comunidad y obteniendo resultados que permitan medir el grado de aceptación del producto.

Argumentación y datos

- En base a encuestas realizadas por Mora (2018) el 45,83% del total de participantes aseguran tener inclinación por implementar en su estilo de vida la alimentación saludable, de los cuales el 41,15% asegura tener una frecuencia alta de consumo de arroz, concluyendo así que de ofertar una alternativa que involucre ambos aspectos, se tendría buen porcentaje de aceptación por parte de la población.
- Según el estudio de composición nutricional de una tortilla de harina de arroz integral, realizado por Tenelanda (2021) se confirma que la cantidad de aporte energético es de 302 Kcal / 100 g. derivado especialmente de los carbohidratos y grasas del producto.
- En el análisis realizado por Menoscal & Palma (2019) se determina que 100 gramos de harina de arroz aportan a nivel nutricional con 357 gr. de energía, 5.95 gr. de proteína, hierro 0.35 gr, 10 gr. de calcio, 74.10 gr. de glúcidos; en contraste con la harina de trigo que aporta 0.025 gr., tiamina 0.003 gr., riboflavina 0.002 gr., niacina 0.03 gr. (Chávez, 2020)
- Alrededor del 30% de personas encuestadas por Suarez & Torres (2019) sufren de problemas alimenticios como sobrepeso, obesidad o enfermedad celíaca, lo cual favorece la implementación del presente proyecto para atender la necesidad de esta parte de la población.

- **VARIABLES ANALIZADAS EN EL “FOCUS GROUP”**

- **Percepción del producto y aceptación del consumo día a día**, 6 de los participantes concuerdan que el producto tiene un sabor neutro (no invasivo) que permite que pueda ser acompañado con salsas, proteínas, etc., y cumple el objetivo de ser un producto nutricional al no tener exceso de grasa como otros productos procesados, manteniendo excelente calidad. Mencionan, además, que es un producto que, a criterio personal, puede ser consumido diariamente aportando al hábito de vida fitness y considerando también a aquellas personas con enfermedades que prohíben la ingesta de gluten.
- **Hábitos de compra**, los participantes acuerdan que estos productos los suelen adquirir en tiendas de barrios en un 60 % de sus compras, y el otro 40 % lo suelen hacer en supermercados cuando se disponen a comprar mensualmente. Argumentan, además, que de tener disponible este producto en perchas de diversos supermercados y tiendas de barrio facilitan su decisión de comprar durante su recorrido en el punto de venta.
- **Comportamiento de marca y marketing**, elementos como el color y tipografía llaman la atención del usuario generando expectativa en el producto. Hay que indicar que están elaboradas a base de tortilla de arroz, crea curiosidad por probar un producto existente actualmente, pero con innovación en la materia prima implementada. Para los usuarios es de gran importancia que, adicional al semáforo nutricional, se coloque información como peso (en gramos) del total de unidades por empaque, también detallar que el producto es “Gluten Free” para que sea más fácil de identificar para personas que no consumen alimentos con gluten.
- **Factores e influencia en la decisión de compra**, el precio, los niveles de calidad, y el aporte nutricional son los factores principales que motivan a los consumidores a adquirir este tipo de producto y hacerlo parte de sus comidas cotidianas. También, la publicidad boca a boca brinda gran soporte en su decisión de compra generando mayor nivel de confianza a arriesgarse a probar un producto nuevo.
- **Percepción y sensibilidad del precio**, los usuarios estarían dispuestos a pagar por Integralicius \$2,00 dando mayor valor su aporte nutricional y los

beneficios comparado a competidores que cuya oferta comercial sea elaborada con harina de trigo. En caso de promociones en redes sociales, interviene en la decisión de compra, pero los consumidores solicitan prestar atención a la relación precio – cantidad sobretodo en lo ofertado por la competencia. Existe apertura en adquirir este tipo de productos por sus beneficios, no obstante, un precio excesivamente elevado puede dejar a Integralicius por fuera de sus opciones.

Producto mínimo viable (Prototipado 2.0)

Mediante el desarrollo del empaque y el diseño del logo para el producto “Integralicius” se comunica al consumidor los beneficios; recopilando información y feedback necesario para la mejora continua a través de un proceso de estudio de mercado (focus group, participación en eventos)

- **Incorporación de retroalimentación y mejora de la estética:** Se desarrolla el aspecto comercial del producto, se establece un empaque atractivo que evidencia los beneficios de este.

Ilustración 6 Empaque Integralicius



Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Landing page

Se materializa el empaque y las características del producto a través de una Landing Page:

Page:

Ilustración 7

Landing page - "Integralicious"





Link: <https://ecohomejsec.my.canva.site/integralicibus>

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Fuente: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Modelo de monetización actualizado

Venta de productos. “Integralicibus” pretende generar sus ingresos ordinarios por medio de la venta en ferias de degustación, cadena de supermercados TUTI y se pretende extender a comercios de barrio.

Servicios complementarios. Al contar con el establecimiento y maquinaria en la piladora se diversifica la oferta de servicios, orientados a los productores de arroz siendo que es factible ofrecerles: acceso a la báscula para el embalaje de sus productos y el pilado del arroz.

Sistema de fidelización y estrategia en redes. A través de las interacciones del usuario en redes sociales se puede ofertar un sistema de puntos, recetas de cocina y posteriormente cursos para determinados platillos.

Indicadores Clave (KPI)

- **Participación en Redes Sociales:** A través del tráfico recopilado en data de Instagram y Facebook se pretende analizar los puntos fuertes y de mayor interacción.

- **Seguimiento del Feedback:** Recopilar feedback de los usuarios sobre la perspectiva del producto, asimismo implementar estrategias de mejora en atención al cliente y desarrollo del producto.
- **Analítica WEB:** Por medio del análisis de motores de búsqueda se recibe la retroalimentación de las estrategias SEO y/o SEM.

Capítulo VI: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

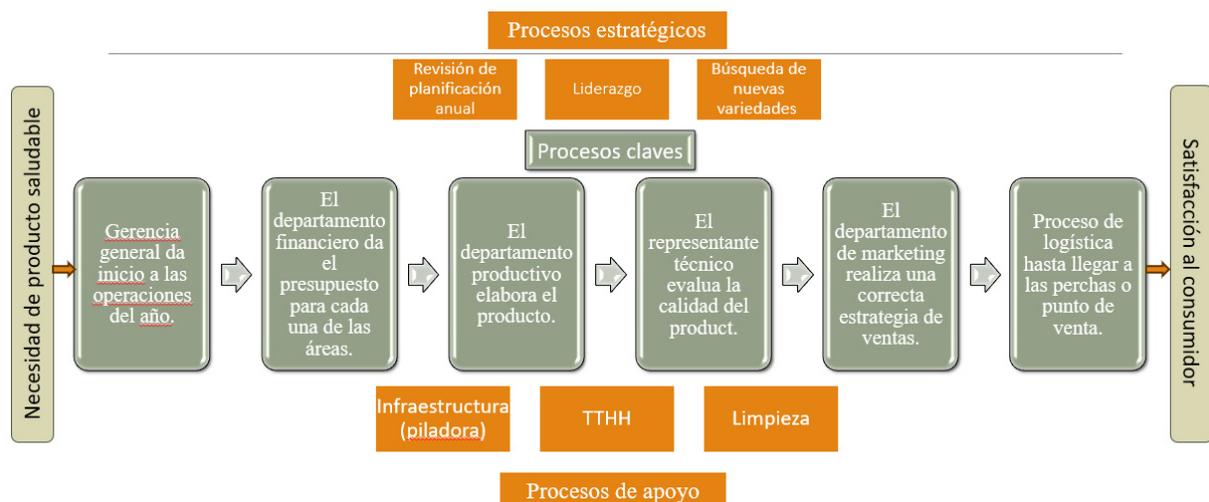
Ubicación del Negocio

La producción de Integralicius estará ubicada en la parroquia "El Laurel" del cantón Daule, cuyas operaciones se realizan en conjunto a Piladora "Angelita", quien realiza el pilado de arroz para la producción de harina y con eso la creación de las tortillas de harina de arroz de forma artesanal.

Operaciones (Mapa de Procesos)

Ilustración 8

Mapa de Procesos



Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Los procesos de la empresa se dividen en tres secciones, los procesos estratégicos como revisión de planificación anual, el liderazgo del gerente general y la búsqueda de nuevas variedades por la parte de los socios; procesos claves por el cual se regirá el negocio comenzando por reconocer necesidades del mercado y satisfacer al consumidor; finalmente,

los procesos de apoyo se encargan de brindar soporte a la empresa en distintos ámbitos que consisten desde la infraestructura hasta la limpieza.

Diseño Organizacional (Organigrama)

Ilustración 9

Organigrama

ORGANIGRAMA



Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Perfil de Cargos

El organigrama está conformado por varios departamentos que integran el alto mando, división de área y miembros participantes, los cuales son detallados a continuación:

- **Gerente general (Javier Lituma):** Individuo que lidera organización con el cargo superior, entre las responsabilidades que mantiene son tomar decisiones internas y externas, firma de contratos y convenios, y supervisión general del operativo.
- **Supervisor de operaciones (Emily Valdiviezo):** Encargada de liderar la elaboración, desarrollo de planes operativos, la gestión de inventarios y la asignación de recursos, adicional supervisa el flujo de materiales y productos, asegurándose de que los niveles de inventario sean adecuados para satisfacer la demanda.

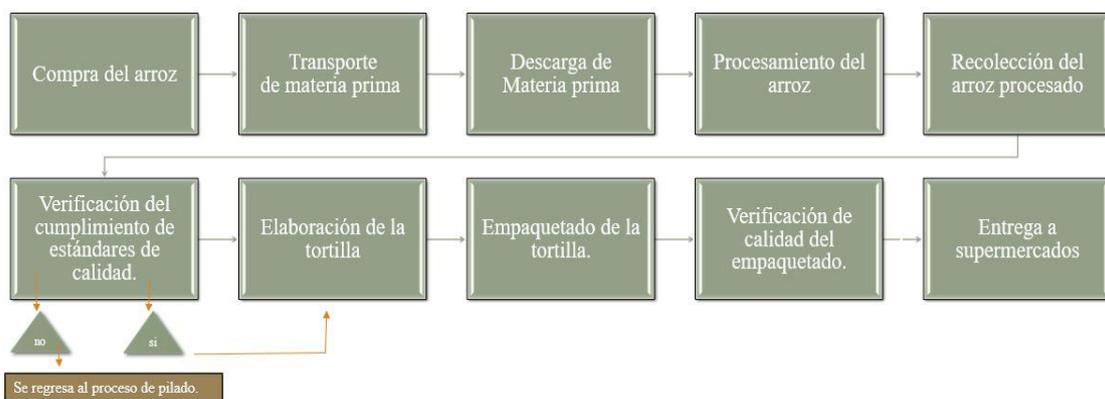
- **Supervisor financiero (Paulina Torres):** Responsable en supervisar y aprobar inversiones rentables, también se encarga de priorizar el crecimiento económico de la compañía y le corresponde analizar las decisiones financieras de los miembros del directorio.
- **Supervisor de marketing (Josué Bahamonde):** Encargado en desarrollar la marca de "Integralicius", realizando campañas publicitarias para crear un acercamiento con los consumidores y les interese nuestro producto, así mismo, crear materiales POP atrayendo y generando atención e interés de los potenciales consumidores en supermercados.
- **Representante técnico:** Colaborador involucrado en la planificación de las operaciones diarias, certificando la calidad de recursos disponibles y producción realizada, coordina con diferentes departamentos para garantizar eficiencia en las operaciones.
- **Operadores:** Realizan los procesos operativos de la elaboración del producto, gestionando su producción, empaquetado y transporte a su destino. Realizan controles de calidad durante el proceso de fabricación asegurando las condiciones establecidas.

Diseño del Proceso Productivo o Servicio (Flujograma)

Ilustración 10

Flujograma Fabricación-Distribución "Integralicius"

FLUJOGRAMA



Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

El flujograma presenta de forma secuencial el proceso de elaboración de Integralicius, iniciando con la compra de materia prima, luego su transporte hasta la fábrica para su descarga, continuando con su procesamiento, convirtiendo el arroz en grano en harina, como siguiente paso se verifica la calidad del producto y si sus estándares se aprueban se continúa con la elaboración de la tortilla en máquinas especiales similares a una tortillera de metal, para moldear el producto, sin embargo, si no llega a cumplir con los estándares regresa al sembrado.

Luego de este proceso, se genera el empaquetado de las tortillas también verificando su calidad y luego se transporta este producto hasta llevarlo a los supermercados para su respectiva entrega.

Conformación Legal de la Empresa

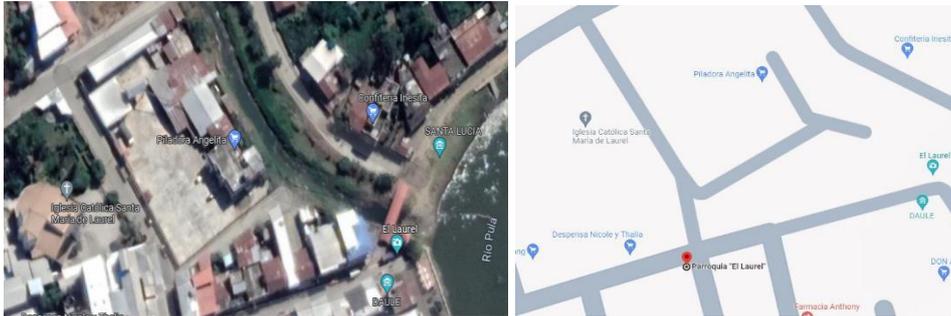
Agroindustrial El Laurel S.A.S estará constituida bajo la siguiente normativa:

- (CRE)-Constitución de la República del Ecuador.
- Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.
- Código del Trabajo.
- Ley de Compañías.

Domicilio – Ubicación del negocio

Debido a ser un producto manufacturado y a que es un emprendimiento estarán ubicadas su fábrica y oficinas en el cantón Daule, provincia del Guayas, específicamente en la parroquia El Laurel en las instalaciones de Piladora Angelita situada en las avenidas Colón Jurado y Santa María.

Ilustración 11 Imagen satelital - Ubicación del negocio



Fuente: Google Maps

Razón social y tipo de compañía

- Agroindustrial El Laurel S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificadas)

Funciones de la junta general de accionistas

Los accionistas tendrán reuniones periódicas en las que se dialogarán sobre los siguientes temas:

- Nombramiento o destitución del representante legal de la empresa.
- Distribución de utilidades.
- Proyección de actividades para desarrollar el modelo de negocio.
- Cambios de políticas internas.
- Incremento o reducción del capital de la empresa.

Actividades que realizarán los socios que tienen relación con su cargo:

- Administración general de la empresa.
- Ventas, segmentación de clientes, investigación de mercado y potenciales en canales de venta y/o distribución.
- Control sobre los elementos contables.
- Supervisión del proceso productivo y logístico.

Obligaciones del representante legal

- Ente responsable ante obligaciones societarias y tributarias.
- Responsabilidad en la suscripción de contratos y documentos relevantes.
- Responsable de realizar escrituras públicas.

Comercialización e internacionalización de la empresa

Para la internacionalización de la empresa, se debe realizar diversos procesos regulatorios para proceder con la comercialización del producto en territorio nacional y la exportación de este; detallados a continuación:

Permiso de funcionamiento para establecimientos procesadoras de alimentos. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) certifica y respalda la operación en establecimientos regulados por la entidad debido actividad económica, los cuales deberán cumplir lo establecido en los reglamentos correspondientes.

Para Agroindustria “El Laurel”, sus actividades económicas lo categorizan como una planta procesadora de alimentos, requiriendo permiso de funcionamiento para establecimientos destinados a la elaboración de cereales y sus derivados, para lo cual es necesario que la compañía posea RUC (detallando la actividad comercial) y presente el formulario pagando la tasa respectiva (ARCSA, 2023).

Con el permiso de funcionamiento aprobado, la empresa está autorizada a comercializar el producto en territorio nacional y es un requisito indispensable para la documentación necesaria para la exportación.

Certificado sanitario de exportación. Dicho documento certifica que la mercancía es exclusiva para consumo humano (incluyendo el uso) que es fabricada en Ecuador y dichos lotes son exclusivos para la exportación avalando los estándares de calidad, inocuidad y seguridad de los productos. **Requisitos:** Los requisitos establecidos por la resolución ARCSA-DE-012-2017-JCGO (ARCSA, 2017) son:

- Oficio firmado electrónicamente solicitando el certificado.
- Especificación técnica de la mercancía;

- Especificaciones de la composición fisicoquímica de envase o embalaje primario acorde al formato emitido por el distribuidor/fabricante.
- Formula y especificación cuali-cuantitativa del producto final;
- Documentos que certifiquen el análisis y control de calidad, incluyendo especificaciones del lote de producto terminado; debidamente firmado por el responsable técnico.
- Comprobante de pago/depósito por la tasa administrativa: \$58,34

Ilustración 12 Tasa CSE - ARCSA

Valores de servicios que presta ARCSA					
Detalle					
NO.	Concepto de Orden de Pago	Cantidad	Valor de Tasa	Monto de Exoneración	Total
1	CERTIFICADO SANITARIO DE EXPORTACIÓN PARA ALIMENTOS PROCESADOS	1	\$58.34	\$0.00	\$58.34
Monto total de orden de pago					\$58.34

Generar orden de pago

Fuente: ARCSA (2024b)

Solicitud de certificado de libre venta (CLV). Certificado emitido por el ARCSA donde se respalda que los productos objeto a la exportación cumplen la normativa para su comercialización en el país de origen (ARCSA, 2023a). **Requisitos.** Se requiere presentar el “certificado de notificación sanitaria vigente” y la documentación se ingresa por la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) en ECUAPASS, y no genera tasas ante la entidad (ARCSA, 2018).

Certificado de vigencia de notificación sanitaria. La ARCSA emite el certificado para respaldar la vigencia de la notificación sanitaria de determinado producto (ARCSA, 2023b). **Requisitos:** Notificación Sanitaria, pago de tasa a la entidad (\$58,34), formulario del trámite.

Notificación sanitaria. Documento que autoriza a una compañía la importación/comercialización de la mercancía detallada, respaldando la calidad e inocuidad

para el consumo humano (ARCSA, 2023d). **Requisitos.** Acorde al ARCSA-DE-2022-016-AKRG, se deben adjuntar los siguientes requisitos, avalados por un responsable técnico debidamente registrado a través del formulario solicitado en VUE:

- Descripciones del código productivo del lote y su interpretación (de ser el caso).
- Diseño de etiqueta/rotulado de los p.
- Especificaciones físicas/químicas del material (envase), según el formato emitido por el distribuidor/fabricante.
- Descripción general del proceso de elaboración/producción.

Valor: El costo establecido por la entidad se detalla en el siguiente cuadro, acorde al tipo de industria.

Ilustración 13 Tasas Registros Sanitarios/Notificaciones Sanitarias

TASAS REGISTROS SANITARIOS/ NOTIFICACIONES SANITARIAS			
LOS IMPORTES A COBRARSE POR CONCEPTO DE INSCRIPCIÓN, CERTIFICACIONES Y NOTIFICACIONES SANITARIAS OBLIGATORIA			
Código	Servicio		TASA \$
1,1	Medicamentos Extranjeros		\$ 2,258,41
1,2	Medicamentos Nacionales		\$ 904,34
1,3	Medicamentos Genéricos Extranjeros		\$ 565,21
1,4	Medicamentos Genéricos Nacionales		\$ 510,51
1,5	Medicamentos Genéricos del cuadro nacional de medicamentos básicos		\$ 452,17
1,6	Certificado del inicio de trámite de productos homeopáticos		\$ 121,55
1,7	Medicamentos homeopáticos extranjeros		\$ 904,34
1,8	Medicamentos homeopáticos nacionales		\$ 510,51
1,9	Productos naturales de uso medicinal extranjero		\$ 991,85
1,10	Productos naturales de uso medicinal nacionales		\$ 430,29
1,11	Dispositivos médicos nacionales		\$ 678,25
1,12	Dispositivos médicos extranjeros		\$ 904,34
1,13	Reactivos bioquímicos		\$ 678,25
1,14	Alimentos procesados extranjeros		\$ 904,34
1,15	Alimentos procesados nacionales - industria		\$ 714,72
1,16	Alimentos procesados nacionales - pequeña industria		\$ 340,34
1,17	Alimentos procesados nacionales - artesanales y microempresa		\$ 104,53
1,18	Alimentos procesados nacionales - eps		\$ 103,54

Fuente: ARCSA (2024)

Certificado de origen (CDO). Este documento acredita y garantiza el origen de la mercadería y con la finalidad de garantizar normas de origen; acogerse a tratados preferenciales; ingreso a mercados; demostrar y asegurar el origen del producto; y evidenciar el traslado directo del producto entre origen y destino (Ministerio de Producción, Comercio

Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). **Requisitos.** Acorde a la Resolución MCE-SSCE-DO-024-2016 (MPCEIP, 2016)

- Registro previo de exportador en el sistema ECUAPASS (Ventanilla Única Ecuatoriana)
- Certificado de firma electrónica, necesario para firmar el formulario en VUE.
- Declaración Juramentada de Origen, la cuál aplica únicamente en destinos comerciales.
- Factura Comercial, autorizada por el Servicio de Rentas Interno (SRI).
- En caso de ser un certificado emitido a posterior, se deberá adjuntar el conocimiento de embarque respectivo: B/L, AWB, CPI.
- Tasa por servicio de emisión y formulario expedido (\$10)

Registro de usuario en ECUAPASS. Los formularios CLV, Notificación Sanitaria y CDO deberán ingresarse a través de la VUE; la empresa gestionará su usuario con RUC y algún sistema de firma electrónica y la posterior aprobación de SENAE para categorizarlo como Operador de Comercio Exterior (OCE).

Firma electrónica. Es aquel estampado o sistema que permite firmar documentos de manera digital, la cuál es otorgada por una institución y permite la transacción y operación (Gobierno Electrónico FirmaEC, 2023).

Capítulo VII: Plan de Marketing

Establecimientos de objetivos

- Concientizar al cliente objetivo a través de la propuesta de valor establecida gestionando el reconocimiento de la marca para promover las ventas un 15% anual.
- Proporcionar valor en redes sociales a través de contenido que capte la atención de posibles compradores mediante interacción creciente 10% bimensual en el medio.
- Obtener una tasa de retención de clientes del 25% anual por medio de programas de fidelización y satisfacción postventa.

Segmentación del mercado

Integralicius plantea su mercado objetivo al segmento de guayaquileños de 20 a 40 años, con nivel socioeconómico medio, cuya decisión de compra esté enfocada en mantener un estilo de vida saludable, buscar alimentos con mayor aporte nutricional, o en caso de padecer de enfermedad celíaca, busquen alimentos con sabores balanceados; incluyendo así la propuesta de valor planteada en el proyecto (Coba, 2022; Redacción El Universo, 2020).

Necesidades y deseos

Actualmente, existe la tendencia en los consumidores de priorizar el valor nutricional en su ingesta de alimentos en conjunto con iniciativas institucionales por lo que requieren diversificar los insumos adquiridos, considerando los beneficios nutritivos que estos brinden.

El mercado no cuenta con oferta a la que puedan acceder y cumpla con una relación calidad/precio/sabor, por lo que se requiere satisfacerla brindando alternativas acordes a dichas necesidades aportando a la calidad de vida y hábitos de consumo.

Tabla 7
Necesidades y deseos

Necesidades Identificadas	Características
<ul style="list-style-type: none"> • El público objetivo necesita productos con mayor valor nutricional, por problemas de salud o por dietética. • Variedad de productos saludables de buen sabor y textura agradable. • Productos saludables a bajo precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes profesionales de 20 a 40 años. • Estilo de vida saludable y con actividad física. • Personas económicamente activas. • Aficionados por encontrar nuevas variedades de productos saludables.

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Competencia

En el mercado ecuatoriano existen competidores con mayor tiempo y captación de clientes entre ellos se encuentran Bimbo, Inalecsa; marcas internacionales con historia en el

país. A pesar de ser marcas referentes, son competidores indirectos pues su oferta comercial competidora se basa en tortillas elaboradas con harina de maíz.

Siendo que los canales de distribución para estas empresas comercializan sus productos en cadenas de supermercados de Corporación el Rosado y Corporación Favorita junto con tiendas de barrio.

La oferta comercial se basa en tortillas de harina de trigo dividida por unidades y tipo acorde a Frecuento & Tipti (Frecuento, 2024a; Tipti, 2024):

- **Bimbo:** Tortillas regulares e integrales de 250g en 10 unidades.
- **Inalecsa:** Tortillas regulares e integrales “Mama Fany” 250g en 10 unidades
- **Megamaxi:** Cuya oferta se compone en: Integral al Ambiente/Harina-Trigo (8, 10 y 12 unidades con 320g, 250g, 400g respectivamente)

La estrategia empleada por estas empresas es marketing de contenido como Bimbo publicita su producto “Tortillinas” en redes como Facebook y YouTube presentando recetas fáciles en las que se pueda incorporar las tortillas de trigo. Inalecsa, por su parte, muestra sus tortillas “Mama Fany” principalmente en la red social Facebook, destacando la forma correcta de envolver la tortilla en platos como burritos o tacos.

Tendencias del mercado

Los ecuatorianos consumen arroz en gran medida, representando aproximadamente 43–46 kg per cápita. Se destaca la problemática de la enfermedad celíaca, afectando a dos de cada 256 ecuatorianos, según el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas (Cubillo, 2023) aunque sea una condición inusual, la población afectada en Ecuador, con más de 17.8 millones de personas, debe eliminar el gluten en su alimentación por razones de salud siendo esta de gran influencia la alimentación de los ecuatorianos.

La demanda de alimentos saludables (competencia sustituta), como granola, cereales integrales y productos a base de proteínas vegetales aumentó al punto que empresas grandes como Pronaca han lanzado líneas de productos como "Veggie Deli" para satisfacer esta nueva tendencia. Este cambio en la preferencia del consumidor se atribuye a la pandemia y las preocupaciones de salud en Ecuador.

La nutrición se destaca como factor fundamental para promover cambios más saludables en los estilos de vida, en especial por la desnutrición o sobrepeso debido a diversos factores que impacta en el país. El fácil acceso a snacks con deficiente aporte nutricional contribuye a la malnutrición y, en algunos casos, a la obesidad.

El potencial crecimiento del nivel de ventas de Integralicius tiene sus ventajas en la tendencia positiva hacia una alimentación saludable, en conjunto con la conciencia sobre enfermedades (como la celíaca), en donde los usuarios buscan productos libres de gluten. Además, Integralicius busca la ampliación de línea de productos para incluir una variedad de opciones, como panes, galletas, pastas y otros productos horneados lo que otorgará diversidad de productos a sus consumidores.

Estrategias de marketing mix (4Ps)

Producto

Integralicius ofrece al mercado una propuesta alternativa en su alimentación con tortillas de taco elaboradas con harina de arroz integral, las cuales son libres de gluten y con mayor valor nutricional al contar con las características detalladas previamente.

Precio

Con base al análisis de los referentes del mercado se plantea el precio tentativo de Integralicius, considerando el valor agregado del producto y sus características únicas.

Tabla 8
Análisis de precio – competencia

Marca	Producto	g	\$	g/\$
Bimbo	Tortillas Rapiditas Clásicas	400	\$ 2,97	\$ 0,01
	Tortillas Clásicas	250	\$ 2,06	\$ 0,01
	Tortillas Integrales	250	\$ 1,85	\$ 0,01
Supermaxi	Tortilla Integral al Ambiente	250	\$ 1,63	\$ 0,01
		320	\$ 1,63	\$ 0,01
	Tortilla de Harina al Ambiente	320	\$ 1,61	\$ 0,01
		250	\$ 1,59	\$ 0,01
	Tortillas Integrales	400	\$ 1,69	\$ 0,00
Inalecsa	Tortilla Mama Fany	250	\$ 1,92	\$ 0,01
		250	\$ 1,92	\$ 0,01

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Fuente: (Frecuento, 2024a; Tipti, 2024)

Plaza (distribución)

El producto se distribuirá en tiendas de consumo a minoristas y se gestionarán relaciones comerciales, conforme crece el negocio, para mostrar en percha de supermercados un nivel mayor de comercialización masiva, que satisfaga la demanda nacional y posterior internacionalización.

Promoción

Identificación del público objetivo

- Edad: Entre 20 y 40 años, personas con problemas digestivos a raíz del consumo de gluten.
- Ubicación: Ciudad de Guayaquil. Colombia (fase de internacionalización)
- Nivel educativo: Educación básica.
- Ingresos: Medio. Capacidad media de ingresos para adquirir un producto nutritivo y versátil.

- Ocupación: Usuarios en general que necesiten de un producto con mayor aporte nutricional y que mantenga un sabor similar a los productos convencionales.
- Estilo de vida: Personas que padezcan de enfermedad celíaca o con altos niveles de salud.

Mensajes y tonos de comunicación

El mensaje que utilizará Integralicius en su plan de marketing es presentarse como una opción saludable y fácil de preparar para jóvenes profesionales que se preocupan por su salud y que tienen poco tiempo para cocinar sus alimentos. Además, se destaca el impacto social en el que ayudamos a las personas con obesidad, enfermedad celiaca y diabetes, y también apoyamos a pequeños productores de arroz pagándoles un precio justo por sus cosechas.

El tono de comunicación a utilizar es motivadora, informativo, amigable y energético con el cual nuestro público objetivo se sienta identificado y pueda compartir. Con estos tonos se espera que el mercado meta se sienta motivado a comer más saludable, a informarse sobre nuevas formas de cuidar su salud y que el producto demuestre que tiene esa energía que le faltante para realizar todas las actividades del día al día.

Canales de comunicación

Redes sociales: Se utilizará el perfil comercial de Integralicius en Instagram compartiendo contenido visual atractivo, recetas, testimonios de clientes y anuncios promocionales para dirigir al usuario al landing page y que al descargar material publicitario (recetario en pdf) generar mayor deseo de adquirir el producto.

Estrategias SEO, SEM y pautas en redes sociales: Al utilizar estrategias SEO y SEM en Google Ads y pautar en redes sociales se busca aumentar la visibilidad de Integralicius,

segmentando los anuncios para llegar a la audiencia objetivo y aportar al plan de concientización del usuario.

Marketing de contenidos: A través del contenido en redes sociales y en página web, Integralicius gestiona el plan de contenido que incluirá: consejos alimentarios (cada 3 días), artículos relacionados a la nutrición (semanal) y se alimentará el recetario de manera mensual para interactuar con los posibles compradores y promover la intención de compra.

Estrategias promocionales

Las estrategias promocionales de Integralicius se enfocan en la venta masiva del producto a través de intermediario en tiendas TUTI al considerar su alcance masivo en Guayaquil con 134 tiendas (TUTI, 2024) y la entrevista a Briones (2024) se gestiona estrategias a precio competitivos tanto para el intermediario como al consumidor final.

Promoción en el punto de venta

Según Briones (2024), TUTI se caracteriza por el lanzamiento de productos nuevos con marcas comerciales poco reconocidas o de poco tiempo de existencia en el mercado por lo que al querer ingresar a este intermediario se solicita material publicitario (poster con el precio, afiches e inversión para promoción en la revista) y el intermediario se encarga de implementar las estrategias con la modalidad “ganar-ganar”.

Marketing en redes sociales

Acorde a lo establecido en los canales de comunicación, las estrategias de marketing de Integralicius consisten en SEO, SEM y pauta en redes sociales a través de las siguientes acciones:

- Creación de contenido de valor que provoque empatía con la audiencia y promueva el interés de compra (incluye participación de influencers o restaurantes por colaboración pagada)

- Campañas publicitarias segmentadas, a través de recopilación de data se reevaluará el mercado objetivo con el mercado real de Integralicius y se gestionará publicidad acorde al segmento dirigido; se incluye anuncios pagados en motores de búsqueda y la implementación de herramientas de evaluación de métricas continuas.
- Gestionar el presupuesto destinado a los canales de comunicación acorde a las necesidades requeridas por adaptabilidad del plan de marketing.
- Optimizar las campañas de contenido y métodos digitales para mejorar la posición y los resultados en los motores de búsqueda habituales.

Estrategia competitiva de Porter (diferenciación)

Integralicius plantea estrategias competitivas resaltando las características únicas del producto (sabor, versatilidad, precio y valor nutricional) siendo una opción a considerar entre los diversos productos sustitutos de consumo masivo.

Las campañas publicitarias y demás contenido promocional está enfocado en describir las ventajas del producto, destacando así: la accesibilidad del precio con relación a la cantidad de producto (\$1,50 por 10 unidades), su disponibilidad en diversos puntos de venta (132 en Guayaquil, Ecuador), su versatilidad como ingrediente en diferentes preparaciones (recetario proporcionado en landing page, actualizado mensualmente), su característica “gluten free” en relación al factor salud, y el “fair trade” a través del comercio justo con agricultores locales.

Presupuesto del plan de marketing

Tabla 9

Presupuesto de marketing - Integralicius

Presupuesto de Marketing	
Publicidad en redes sociales	\$ 480,00
Material publicitario en punto de venta	\$ 110,00
Total	\$ 590,00

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Publicidad en redes sociales

A través de la pauta en Instagram se gestiona promoción 4 veces por mes, durante 4 días, resultando en \$480,00 al mes resultando en promedio 17,25k de cuentas alcanzadas con 274 clics en el enlace del landing page.

Ilustración 14 Pauta Instagram - Integralicius



Fuente: (Meta, 2024)

Publicidad en punto de venta

Según la entrevista a Briones (2024), el material publicitario incluye poster con el precio para colocar en TUTI el cual deberá detallar el precio de venta (PVP) del producto y características relevantes para el consumidor.

Capítulo VIII: Evaluación financiera

Inversión inicial

Tabla 10

Inversión Inicial Integralicius

Inversión inicial - Integralicius			
Maquinarias		\$	40.949,20
Piladora	\$	8.000,00	
Báscula	\$	15.000,00	
Secadora de arroz	\$	5.000,00	
Molino industrial	\$	2.010,00	
Mezcladora	\$	2.643,20	
Tortillera	\$	7.050,00	
Empaquetadora	\$	1.246,00	
Legal		\$	3.001,30
Costos Notariales	\$	882,00	
ARCSA	\$	1.859,30	
ECUAPASS + Token	\$	260,00	
Equipo y Muebles de Oficina		\$	3.850,00
Laptop Lenovo (x5)	\$	2.675,00	
Muebles de Oficina	\$	1.000,00	
Impresora-Scan	\$	175,00	
Operación 1er año		\$	111.689,76
Sueldos	\$	111.689,76	
Inversión Inicial		\$	159.490,26

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Acorde a lo detallado en cuadro precedente, el monto requerido para las operaciones de Integralicius (\$159.490,26) como su inversión inicial está destinado para los siguientes rubros:

- Maquinaria: Corresponde a los insumos requeridos para proceder con las operaciones ordinarias y extraordinarias.
 - Piladora, báscula y secadora: Mora (2024)
 - Molino industrial, adquirido en Importadora Espinoza (2024)
 - Mezcladora industrial, adquirida en Importadora Espinoza (2024a)
 - Tortillera, adquirida en Wenming (2024)
 - Empaquetadora, adquirida en Made in China (2024)
- Costos legales: Divididos en
 - RUC, según Contifico (2024)

- Costos notariales según Varela (2022)
- Registro mercantil, según la Dirección Nacional de Registros Públicos (2024)
- Gestión ante el ARCSA, para emitir el BPM, permiso de funcionamiento, y Notificación Sanitaria acorde a la ARCSA (2024b, 2024c, 2024d)
- Costos de ECUAPASS gestionados por el Grupo Torres & Torres.
- Mobiliario de oficina, acorde a cotización en mueblería \$1000,00, incluye silla y escritorio.
- Equipo de oficina (laptop e impresora), acorde a proveedor PremiumTech, (2024a, 2024b)
- Se pretende cubrir el primer año de operación considerando los sueldos del personal adjuntos en el presupuesto de salarios.

Estructura de capital y financiamiento

Se establece una estructura de financiamiento del 60/40 correspondiente a préstamo bancario y capital propio respectivamente.

Tabla 11

Estructura de capital y financiamiento

Estructura de capital y financiamiento	
Inversión Inicial	\$ 159.490,26
Bahamonde Josue	\$ 15.949,03
Lituma Javier	\$ 15.949,03
Torres Paulina	\$ 15.949,03
Valdiviezo Emily	\$ 15.949,03
Préstamo bancario	\$ 95.694,16

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Acorde a BAN Ecuador (2024) los préstamos productivos para PYMES poseen la tasa del 10.7% anual, por lo que se establece la tabla de amortización del financiamiento.

Tabla 12
Tabla de amortización

Crédito Bancario	\$ 95.694,16
Tasa de Interés	10,71%
Años	5
Frecuencia de pago	1
Nper	5
Cuota Anual	\$ 25.703,38

#	Cuota a Pagar	Interés	Capital Amortizado	Capital a Devolver
0	-	-	-	\$ 95.694,16
1	\$ 25.703,38	\$ 10.248,84	\$ 15.454,54	\$ 80.239,62
2	\$ 25.703,38	\$ 8.593,66	\$ 17.109,72	\$ 63.129,90
3	\$ 25.703,38	\$ 6.761,21	\$ 18.942,17	\$ 44.187,73
4	\$ 25.703,38	\$ 4.732,51	\$ 20.970,88	\$ 23.216,86
5	\$ 25.703,38	\$ 2.486,53	\$ 23.216,86	\$ -

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Presupuesto de ventas

Plan de producción

Se gestiona el plan de producción para obtener la capacidad máxima teórica de la planta, según la funcionalidad de los equipos adquiridos.

Tabla 13
Plan de producción – maquinaria

Molino			Mezcladora		
Capacidad mínima	30	kg/h	Capacidad mínima	45	l/h
Capacidad máxima	50	kg/h	Capacidad máxima	50	l/h
Promedio	40	kg/h	Promedio	47,5	l/h
Rendimiento esperado	85%		Rendimiento esperado	95%	
Cantidad	3	unid	Cantidad	2	
Capacidad total	102	kg/h	Capacidad total	90,25	l/h

Tortillera			Empaquetadora		
Capacidad mínima	1000	tortillas/h	Capacidad mínima	1000	pcs/h
Capacidad máxima	1200	tortillas/h	Capacidad máxima	2000	pcs/h
Promedio	1100	tortillas/h	Promedio	1500	pcs/h
Rendimiento esperado	90%		Rendimiento esperado	90%	
Cantidad	3		Cantidad	1	
Capacidad total	2970	tortillas/h	Capacidad total	1350	pcs/h

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 14
Producción máxima anual - Integralicius

Factor de conversión (tortilla)		
33,33	ml	masa
30,27	g	masa

Máximo tortillas		
Molino	3370	tortillas/h
Mezcladora	2982	tortillas/h
Tortillera	2970	tortillas/h
Tortillas por empaque	10	
Total de empaques	297	pcs/h
Empaque	1350	pcs/h
Horas	8	
Total de empaques diario	2376	pcs
Total de empaques mensual	51480	pcs
Total de empaques anual	617760	pcs

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 15
Costeo máximo anual - Integralicius

Producción máxima anual	6.177.600,00		Materia prima por tortilla		
Materia prima	15	tortillas			
Arroz	454	g	Arroz	30,27	g
Agua	500	ml	Agua	33,33	ml
Sal	15	g	Sal	1,00	g
Conservantes	0,09	g	Conservantes	0,01	g

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Acorde a la producción máxima establecida, se prorratan los costos fijos para incluirlos en el costo de producción, en conjunto al costo variable correspondiente a cada empaque.

Tabla 16
Costo de producción - Integralicius

Costos de Producción			
Costo Fijo (mensual-prorrateado)	\$ 0,26	Costo Var (empaque)	\$ 0,59
Servicios básicos	\$ 493,39	Arroz	\$ 0,03
Sueldo (mensual)	\$9.307,48	Agua	\$ 0,01
Seguro	\$1.000,00	Sal	\$ 0,0004
Mantenimiento maquinaria	\$ 500,00	preservante	\$ 0,001
Gas	\$1.200,00	Tortillas por empaque	10
Distribución	\$ 960,00	Valor por empaque	\$ 0,39
Capacidad máxima (mensual)	51.480,00	Empaque	\$ 0,20

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Los valores de mantenimiento de maquinaria y gas se gestionaron con la experiencia de Mora (2024) acoplado a su proveedor con las necesidades del giro de negocio de Integralicius.

El seguro por PYME involucra \$1000 mensuales, lo que incluye cobertura contra incendios, explosión, terremotos, rotura de maquinaria, daños de quipos electrónicos y sustracción (Chubb, 2024).

Tabla 17
Costeo por ingrediente - Integralicius

Materia prima total (anual)		
Arroz	186.975.360,00	g
Agua	205.920.000,00	mL
Sal	6.177,60	kg
Arroz		
Precio por quintal	\$ 45,00	por mayor
Quintales necesarios (anual)	4.113,46	
Precio final (anual)	\$ 185.105,61	\$/TM
Agua		
Valor 20 litros	\$ 5,00	
Litros necesarios (anual)	205.920,00	
Precio final (anual)	\$ 51.480,00	
Valor por litro	\$ 0,25	

Sal		
Valor por 2 kg	\$ 0,85	
Valor por kg	\$ 0,43	
Valor por g	\$ 0,0004	
Kg necesarios (anual)	6.177,60	
Precio final (anual)	\$ 2.625,48	
Empaque		
Valor unitario	\$ 0,15	
Precio final (anual)	\$ 92.664,00	
Unidades requeridas	617.760,00	
Conservantes (30-1)		
Saco de 20 kg	\$ 140,00	
Rendimiento saco	3.333,33	kg-masa
Kg anuales	186.975,36	kg-masa
Sacos necesarios	56,09	sacos
Precio final (anual)	\$ 7.852,97	

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Fuente: (Frecuento, 2024b; Splendor, 2024; Tecnología en Ingredientes Alimenticios, S.A. de C.V., 2024)

Acorde a costeo detallado en cuadros precedentes, se establece el precio de venta de Integralicius tanto para el público como para los intermediarios al aplicar un 12% de descuento en la compra.

Se aplica el margen requerido acorde a los gastos de la operación, los precios referentes en productos sustitutos en el mercado nacional detallados en “Tabla 8” siendo que Integralicius aplica la estrategia diferenciadora de precios al ofertar productos con precios competitivos.

Tabla 18
Precio de venta - Integralicius

Precio de venta	
Costos Fijos	\$ 0,26
Costos Variables	\$ 0,54
Costo de Producción	\$ 0,80
Margen Requerido	88%
PVP	\$ 1,50

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 19
Presupuesto de ventas 1er año - Integralicius

Presupuesto ventas (1er año)					
	Unidades	Puntos de venta	Unidades mensuales/Punto de venta	\$	Total
Enero	10296	132	78	\$ 1,32	\$ 13.590,72
Febrero	10811	132	82	\$ 1,32	\$ 14.270,26
Marzo	11326	132	86	\$ 1,32	\$ 14.949,79
Abril	11840	132	90	\$ 1,32	\$ 15.629,33
Mayo	12355	132	94	\$ 1,32	\$ 16.308,86
Junio	12870	132	98	\$ 1,32	\$ 16.988,40
Julio	13385	132	101	\$ 1,32	\$ 17.667,94
Agosto	13900	132	105	\$ 1,32	\$ 18.347,47
Septiembre	14414	132	109	\$ 1,32	\$ 19.027,01
Octubre	14929	132	113	\$ 1,32	\$ 19.706,54
Noviembre	15444	132	117	\$ 1,32	\$ 20.386,08
Diciembre	15959	132	121	\$ 1,32	\$ 21.065,62
Total (1er año)	157529	132	1193	\$ 1,32	\$ 207.938,02

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Acorde a Briones (2024) la capacidad de venta en productos nuevos en TUTI es optimista, siempre que Integralicius posea los estándares de calidad requeridos en conjunto con el sabor y precio esperados por su clientela; por lo que al considerar el número de puntos de venta el potencial de crecimiento en unidades vendidas es rentable; asimismo dependiendo de la acogida del mercado TUTI solicitará nuevas órdenes de compra; potenciando el desarrollo de los productos novedosos y de poca existencia en el mercado ecuatoriano respaldándolos con estrategias en los sitios de venta.

Punto de equilibrio

Tabla 20

Punto de equilibrio - Integralicius

Punto de equilibrio		
	S	UNID
$Pe=CF/(PV-CV)$	\$206.355,72	156.330
Costos Fijos	\$ 161.530,44	
Costos Variables	\$ 0,54	
Precio de Venta	\$ 1,32	

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Ingresos y egresos – Integralicius

Se detallan los ingresos y egresos de Integralicius en su primer año de operación, al considerar sus ingresos ordinarios y extraordinarios la venta del producto y los demás servicios brindados respectivamente.

Los egresos de Integralicius se dividen entre sus costos de venta y el costo fijo anual detallados a continuación:

Tabla 21
Ingresos y egresos - Integralicuis

Ingresos y Egresos (Año 1)			
Ingresos		Egresos	
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 207.938,02	(-) Costo de Ventas	\$ 125.818,41
Ingresos de Actividades Extraordinarias	\$ 62.000,00	Costo Fijo	\$ 154.210,44
Piladora	\$ 52.000,00	Servicios básicos	\$ 493,39
Báscula	\$ 10.000,00	Sueldo (mensual)	\$ 9.307,48
		Seguro	\$ 1.000,00
		Mantenimiento maquina	\$ 500,00
		Distribución	\$ 960,00
		Marketing	\$ 590,00
Ingresos	\$ 269.938,02	Egresos	\$ 280.028,85

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Sueldos y salarios

Se detalla el presupuesto laboral acorde al salario mensual y demás prestaciones establecidas por el Código del Trabajo.

Tabla 22
Presupuesto laboral, gerente general - Integralicuis

Integralicuis			
Presupuesto Laboral			
Cargo:	Supervisores de Área		
Concepto	Mensual	Meses	Total Anual
Salario	\$ 1.000,00	12	\$ 12.000,00
Aporte 11,15%	\$ 111,50	12	\$ 1.338,00
13er sueldo (12ava parte de lo recibido en el año)	\$ 83,33	12	\$ 1.000,00
14to sueldo (un salario básico unificado)	\$ 38,33	12	\$ 460,00
Vacaciones (24ava. Parte del total percibido)	\$ 41,67	12	\$ 500,00
Monto total Anual			\$ 15.298,00
Provisión por desahucio			\$ 250,00
Provisión por despido intempestivo			\$ 3.000,00
Total con Provisión			\$ 18.548,00

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 23
Presupuesto laboral, supervisor de área - Integralicuis

Integralicuis			
Presupuesto Laboral			
Cargo:	Representante Técnico		
Concepto	Mensual	Meses	Total Anual
Salario	\$ 850,00	12	\$ 10.200,00
Aporte 11,15%	\$ 94,78	12	\$ 1.137,30
13er sueldo (12ava parte de lo recibido en el año)	\$ 70,83	12	\$ 850,00
14to sueldo (un salario básico unificado)	\$ 38,33	12	\$ 460,00
Vacaciones (24ava. Parte del total percibido)	\$ 35,42	12	\$ 425,00
Monto total Anual			\$ 13.072,30
Provisión por desahucio			\$ 212,50
Provisión por despido intempestivo			\$ 2.550,00
Total con Provisión			\$ 15.834,80

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 24
Presupuesto laboral, representante técnico - Integralicuis

Integralicuis			
Presupuesto Laboral			
Cargo:	Representante Técnico		
Concepto	Mensual	Meses	Total Anual
Salario	\$ 850,00	12	\$ 10.200,00
Aporte 11,15%	\$ 94,78	12	\$ 1.137,30
13er sueldo (12ava parte de lo recibido en el año)	\$ 70,83	12	\$ 850,00
14to sueldo (un salario básico unificado)	\$ 38,33	12	\$ 460,00
Vacaciones (24ava. Parte del total percibido)	\$ 35,42	12	\$ 425,00
Monto total Anual			\$ 13.072,30
Provisión por desahucio			\$ 212,50
Provisión por despido intempestivo			\$ 2.550,00
Total con Provisión			\$ 15.834,80

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 25
Presupuesto laboral, operador - Integralicius

Integralicius			
Presupuesto Laboral			
Cargo:	Operador		
Concepto	Mensual	Meses	Total Anual
Salario	\$ 460,00	12	\$ 5.520,00
Aporte 11,15%	\$ 51,29	12	\$ 615,48
13er sueldo (12ava parte de lo recibido en el año)	\$ 38,33	12	\$ 460,00
14to sueldo (un salario básico unificado)	\$ 38,33	12	\$ 460,00
Vacaciones (24ava. Parte del total percibido)	\$ 19,17	12	\$ 230,00
Monto total Anual			\$ 7.285,48
Provisión por desahucio			\$ 115,00
Provisión por despido intempestivo			\$ 1.380,00
Total con Provisión			\$ 8.780,48

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 26
Presupuesto laboral - Integralicius

Presupuesto Laboral		
Cargo	Cant	Valor
Gerente General	1	\$ 23.070,00
Supervisores de área	3	\$ 55.644,00
Representante técnico	1	\$ 15.834,80
Operador	2	\$ 17.560,96
Valor anual		\$ 112.109,76
Valor mensual		\$ 9.342,48

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Estados financieros

Tabla 27
Estado de resultados - Integralicius

INTEGRALICIUS										
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AL 31 DE DICIEMBRE										
Ingresos		2025		2026		2027		2028		2029
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$	208.115,02	\$	237.251,12	\$	270.466,28	\$	308.331,56	\$	351.497,97
(-) Costo de Ventas	\$	125.925,51	\$	145.765,83	\$	166.173,04	\$	189.437,27	\$	215.958,49
Ingreso de Actividades Extraordinarias	\$	58.500,00	\$	58.500,00	\$	58.500,00	\$	58.500,00	\$	58.500,00
Utilidad Bruta	\$	140.689,51	\$	149.985,29	\$	162.793,23	\$	177.394,29	\$	194.039,49
Gastos Administrativos	\$	35.440,68	\$	35.440,68	\$	35.440,68	\$	35.440,68	\$	35.440,68
Gasto de Publicidad	\$	7.080,00	\$	7.080,00	\$	7.080,00	\$	7.080,00	\$	7.080,00
Gastos por Beneficios a los Empleados y Honorarios	\$	112.109,76	\$	112.109,76	\$	112.109,76	\$	112.109,76	\$	112.109,76
Gastos de Interés	\$	10.275,83	\$	8.616,29	\$	6.779,02	\$	4.744,97	\$	2.493,07
Gastos de Depreciación	\$	4.720,43	\$	4.720,43	\$	4.720,43	\$	4.720,43	\$	4.720,43
Alquiler del Local	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total de Gastos	\$	169.626,70	\$	167.967,16	\$	166.129,89	\$	164.095,84	\$	161.843,94
Utilidad Antes del Impuesto a la Renta	\$	-28.937,19	\$	-17.981,87	\$	-3.336,65	\$	13.298,45	\$	32.195,54
IR	\$	-	\$	-	\$	-	\$	4.182,36	\$	10.125,50
Utilidad Después del IR	\$	-28.937,19	\$	-17.981,87	\$	-3.336,65	\$	9.116,09	\$	22.070,05

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Acorde a Zuñiga (2024) y Briones (2024) la proyección de ingresos para un producto nuevo es entre el 10-17% anual, al considerar las características del producto se plantea el supuesto de crecimiento del 15%; el costo de venta es directamente proporcional a los ingresos ordinarios añadiendo la proyección de la inflación anual elaborada por Statista Research Department (2023).

Tabla 28
Estado de situación financiera - Integralicius

INTEGRALICIUS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE						
Activo	2025	2026	2027	2028	2029	
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 52.028,75	\$ 59.312,78	\$ 67.616,57	\$ 77.082,89	\$ 87.874,49	
Bancos	\$ 114.463,26	\$ 130.488,12	\$ 148.756,45	\$ 169.582,36	\$ 193.323,89	
Cuentas por Cobrar Corrientes	\$ 41.623,00	\$ 47.450,22	\$ 54.093,26	\$ 61.666,31	\$ 70.299,59	
Total Activos Corrientes	\$ 208.115,02	\$ 237.251,12	\$ 270.466,28	\$ 308.331,56	\$ 351.497,97	
Activos No Corrientes						
Maquinarias	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	
Mobiliario y equipos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Equipos de Computación	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	
Depreciación Acumulada de Propiedades, Planta y Equipo	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	
Total Activos No Corrientes	\$ 49.344,63					
Total del Activo	\$ 257.459,65	\$ 286.595,75	\$ 319.810,91	\$ 357.676,18	\$ 400.842,60	
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 84.551,91	\$ 102.732,69	\$ 121.302,63	\$ 146.715,17	\$ 176.927,62	
Beneficio y Sueldos a los Empleados	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	
Total Pasivos Corrientes	\$ 196.661,67	\$ 214.842,45	\$ 233.412,39	\$ 258.824,93	\$ 289.037,38	
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones con Instituciones Financieras- No Corrientes	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	
Total Pasivos No Corrientes	\$ 25.771,07					
Total del Pasivo	\$ 222.432,73	\$ 240.613,51	\$ 259.183,45	\$ 284.595,99	\$ 314.808,45	
Patrimonio						
Capital Suscrito y/o Asignado	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	
Resultados Acumulados	\$ -28.937,19	\$ -17.981,87	\$ -3.336,65	\$ 9.116,09	\$ 22.070,05	
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total de Patrimonio	\$ 35.026,91	\$ 45.982,23	\$ 60.627,45	\$ 73.080,19	\$ 86.034,15	
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 257.459,65	\$ 286.595,75	\$ 319.810,91	\$ 357.676,18	\$ 400.842,60	

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 29
Cálculo de Impuesto a la Renta - Integralicius

	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Contable	\$ -28.937,19	\$ -17.981,87	\$ -3.336,65	\$ 13.298,45	\$ 32.195,54
Utilidad para Empleados (15%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.994,77	\$ 4.829,33
Base Imponible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.303,68	\$ 27.366,21
Tasa del IR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.182,36	\$ 10.125,50

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Flujo de caja operativo

Tabla 30

Flujo de caja operativo - Integralicius

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Después del IR		\$ -28.937,19	\$ -17.981,87	\$ -3.336,65	\$ 9.116,09	\$ 22.070,05
Depreciación		\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43
Amortización		\$ 15.495,24	\$ 17.154,77	\$ 18.992,05	\$ 21.026,10	\$ 23.278,00
Inversión	\$ 159.910,26					
Financiamiento	\$ 95.946,16					
Flujo de Caja Operativo	\$ -63.964,10	\$ -8.721,53	\$ 3.893,33	\$ 20.375,83	\$ 34.862,61	\$ 50.068,47
Flujo de Caja Acumulado	\$ -63.964,10	\$ -72.685,63	\$ -68.792,30	\$ -48.416,47	\$ -13.553,86	\$ 36.514,61

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Análisis de rentabilidad

Tabla 31

Análisis de rentabilidad – Integralicius

WACC	10,45%
VAN	\$ 343,91
TIR	10,58%
PAYBACK	5,27 Años

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 32

Cálculo del WACC - Integralicius

WACC	
Ke	16,0%
% Propio	40,0%
% Banco	60,0%
% deuda	10,7%
Impuesto a la Renta	37,0%
WACC	10,45%

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Se utiliza la tasa referencial del Banco Central (2024) y los porcentajes establecidos en precedente para calcular el WACC.

Tabla 33
Cálculo del PAYBACK

PAYBACK		
Año	Total	Acumulado
0	\$ -63.964,10	\$ -63.964,10
1	\$ -8.721,53	\$ -72.685,63
2	\$ 3.893,33	\$ -68.792,30
3	\$ 20.375,83	\$ -48.416,47
4	\$ 34.862,61	\$ -13.553,86
5	\$ 50.068,47	\$ 36.514,61

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Acorde al análisis de la Tabla 33, la inversión se recuperará en 5,27 años, asimismo se evalúa el valor actual del proyecto (VAN) siendo \$343,91 con su tasa interna de retorno (TIR) 10,58%.

Análisis de sensibilidad

Se establece el análisis del mercado alcanzable utilizando los parámetros establecidos en cantidad de población y características de requeridas para el consumidor de Integralicius, resultando en tres posibles escenarios influyendo en la capacidad operativa de la empresa.

Tabla 34
Análisis TAM, SAM, SOM - Integralicius

	Guayaquil		Bogotá	
TAM	2.746.403		7.181.000	
SAM	972.776		1.906.472	
SOM	51.480	5,29%	2.574	0,14%
	28.314	2,91%	1.287	0,07%
	7.722	0,79%	644	0,03%

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Fuente: (Mora 2018; Romero, 2018)

Escenario positivo

Se gestiona el escenario positivo al considerar ventas constantes del 35% de la producción durante el primer año, 39% durante el segundo y tercer año, finalmente el 45% de la producción máxima es vendida en los años restantes de la proyección; acorde en aumentos en grupo Chivería según Zuñiga (2024) para líneas nuevas del producto “Yogurt INMUNE”.

Asimismo, el aumento de la producción involucra a la contratación de dos operadores adicionales para cumplir con las unidades requeridas.

Tabla 35
Estado de resultados - Escenario positivo - Integralicius

INTEGRALICIUS						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
AL 31 DE DICIEMBRE						
Ingresos	2025	2026	2027	2028	2029	
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 285.648,06	\$ 301.970,81	\$ 318.293,56	\$ 367.261,80	\$ 367.261,80	
(-) Costo de Ventas	\$ 172.838,93	\$ 185.529,26	\$ 195.557,87	\$ 225.643,70	\$ 225.643,70	
Ingreso de Actividades Extraordinarias	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	
Utilidad Bruta	\$ 171.309,13	\$ 174.941,55	\$ 181.235,69	\$ 200.118,10	\$ 200.118,10	
Gastos Administrativos	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	
Gasto de Publicidad	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	
Gastos por Beneficios a los Empleados y Honorarios	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	
Gastos de Interés	\$ 10.275,83	\$ 8.616,29	\$ 6.779,02	\$ 4.744,97	\$ 2.493,07	
Gastos de Depreciación	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	
Alquiler del Local	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total de Gastos	\$ 187.187,66	\$ 185.528,12	\$ 183.690,85	\$ 181.656,80	\$ 179.404,90	
Utilidad Antes del Impuesto a la Renta	\$ -15.878,53	\$ -10.586,57	\$ -2.455,16	\$ 18.461,30	\$ 20.713,20	
IR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.806,08	\$ 6.514,30	
Utilidad Después del IR	\$ -15.878,53	\$ -10.586,57	\$ -2.455,16	\$ 12.655,22	\$ 14.198,90	

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 36
Estado de situación financiera - Escenario positivo - Integralicius

INTEGRALICIUS					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
AL 31 DE DICIEMBRE					
Activo	2025	2026	2027	2028	2029
Activo Corriente					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 71.412,02	\$ 75.492,70	\$ 79.573,39	\$ 91.815,45	\$ 91.815,45
Bancos	\$ 157.106,44	\$ 166.083,95	\$ 175.061,46	\$ 201.993,99	\$ 201.993,99
Cuentas por Cobrar Corrientes	\$ 57.129,61	\$ 60.394,16	\$ 63.658,71	\$ 73.452,36	\$ 73.452,36
Total Activos Corrientes	\$ 285.648,06	\$ 301.970,81	\$ 318.293,56	\$ 367.261,80	\$ 367.261,80
Activos No Corrientes					
Máquinas	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20
Mobiliario y equipos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00
Depreciación Acumulada de Propiedades, Planta y Equipo	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43
Total Activos No Corrientes	\$ 49.344,63				
Total del Activo	\$ 334.992,69	\$ 351.315,44	\$ 367.638,19	\$ 416.606,43	\$ 416.606,43
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 131.465,33	\$ 142.496,12	\$ 150.687,45	\$ 184.545,31	\$ 183.001,64
Beneficio y Sueldos a los Empleados	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72	\$ 129.670,72
Total Pasivos Corrientes	\$ 261.136,05	\$ 272.166,84	\$ 280.358,17	\$ 314.216,03	\$ 312.672,36
Pasivos No Corrientes					
Obligaciones con Instituciones Financieras- No Corrientes	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07
Total Pasivos No Corrientes	\$ 25.771,07				
Total del Pasivo	\$ 286.907,12	\$ 297.937,91	\$ 306.129,24	\$ 339.987,10	\$ 338.443,42
Patrimonio					
Capital Suscrito y/o Asignado	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10
Resultados Acumulados	\$ -15.878,53	\$ -10.586,57	\$ -2.455,16	\$ 12.655,22	\$ 14.198,90
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Patrimonio	\$ 48.085,57	\$ 53.377,53	\$ 61.508,94	\$ 76.619,32	\$ 78.163,00
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 334.992,69	\$ 351.315,44	\$ 367.638,19	\$ 416.606,43	\$ 416.606,43

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 37

Flujo de caja operativo - Escenario positivo - Integralicius

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Después del IR		\$ -15.878,53	\$ -10.586,57	\$ -2.455,16	\$ 12.655,22	\$ 14.198,90
Depreciación		\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43
Amortización		\$ 15.495,24	\$ 17.154,77	\$ 18.992,05	\$ 21.026,10	\$ 23.278,00
Inversión	\$ 159.910,26					
Financiamiento	\$ 95.946,16					
Flujo de Caja Operativo	\$ -63.964,10	\$ 4.337,13	\$ 11.288,63	\$ 21.257,32	\$ 38.401,75	\$ 42.197,32
Flujo de Caja Acumulado	\$ -63.964,10	\$ -59.626,97	\$ -48.338,34	\$ -27.081,02	\$ 11.320,73	\$ 53.518,05

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 38

Análisis de rentabilidad - Escenario positivo - Integralicius

WACC	10,45%
VAN	\$ 16.473,07
TIR	17,50%
PAYBACK	4,27
	Años

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Escenario negativo

Zuñiga (2024) expresa que acorde a las características del producto, y su estrategia de comercialización los productos de consumo masivo presentan crecimiento del 5% siendo que acorde a los costos de la operación, plantea el supuesto negativo de la compañía.

Tabla 39

Estado de resultados - Escenario negativo - Integralicius

INTEGRALICIUS
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE

Ingresos	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 208.115,02	\$ 218.520,77	\$ 229.446,81	\$ 240.919,15	\$ 252.965,11
(-) Costo de Ventas	\$ 125.925,51	\$ 134.258,00	\$ 140.970,90	\$ 148.019,45	\$ 155.420,42
Ingreso de Actividades Extraordinarias	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00
Utilidad Bruta	\$ 140.689,51	\$ 142.762,77	\$ 146.975,91	\$ 151.399,70	\$ 156.044,69
Gastos Administrativos	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68	\$ 35.440,68
Gasto de Publicidad	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00
Gastos por Beneficios a los Empleados y Honorarios	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76
Gastos de Interés	\$ 10.275,83	\$ 8.616,29	\$ 6.779,02	\$ 4.744,97	\$ 2.493,07
Gastos de Depreciación	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43
Alquiler del Local	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Gastos	\$ 169.626,70	\$ 167.967,16	\$ 166.129,89	\$ 164.095,84	\$ 161.843,94
Utilidad Antes del Impuesto a la Renta	\$ -28.937,19	\$ -25.204,39	\$ -19.153,98	\$ -12.696,13	\$ -5.799,25
IR	\$ -				
Utilidad Después del IR	\$ -28.937,19	\$ -25.204,39	\$ -19.153,98	\$ -12.696,13	\$ -5.799,25

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 40
Estado de situación financiera - Escenario negativo - Integralicius

INTEGRALICIUS						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
AL 31 DE DICIEMBRE						
Activo	2025	2026	2027	2028	2029	
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 52.028,75	\$ 54.630,19	\$ 57.361,70	\$ 60.229,79	\$ 63.241,28	
Bancos	\$ 114.463,26	\$ 120.186,42	\$ 126.195,74	\$ 132.505,53	\$ 139.130,81	
Cuentas por Cobrar Corrientes	\$ 41.623,00	\$ 43.704,15	\$ 45.889,36	\$ 48.183,83	\$ 50.593,02	
Total Activos Corrientes	\$ 208.115,02	\$ 218.520,77	\$ 229.446,81	\$ 240.919,15	\$ 252.965,11	
Activos No Corrientes						
Maquinarias	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	\$ 40.949,20	
Mobiliario y equipos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Equipos de Computación	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	
Depreciación Acumulada de Propiedades, Planta y Equipo	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	
Total Activos No Corrientes	\$ 49.344,63					
Total del Activo	\$ 257.459,65	\$ 267.865,40	\$ 278.791,44	\$ 290.263,78	\$ 302.309,73	
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 84.551,91	\$ 102.732,69	\$ 121.302,63	\$ 146.715,17	\$ 176.927,62	
Beneficio y Sueldos a los Empleados	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	\$ 112.109,76	
Total Pasivos Corrientes	\$ 196.661,67	\$ 214.842,45	\$ 233.412,39	\$ 258.824,93	\$ 289.037,38	
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones con Instituciones Financieras-						
No Corrientes	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	\$ 25.771,07	
Total Pasivos No Corrientes	\$ 25.771,07					
Total del Pasivo	\$ 222.432,73	\$ 240.613,51	\$ 259.183,45	\$ 284.595,99	\$ 314.808,45	
Patrimonio						
Capital Suscrito y/o Asignado	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	\$ 63.964,10	
Resultados Acumulados	\$ -28.937,19	\$ -25.204,39	\$ -19.153,98	\$ -12.696,13	\$ -5.799,25	
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total de Patrimonio	\$ 35.026,91	\$ 38.759,71	\$ 44.810,13	\$ 51.267,97	\$ 58.164,85	
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 257.459,65	\$ 279.373,23	\$ 303.993,58	\$ 335.863,96	\$ 372.973,30	

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 41
Flujo de caja operativo - Escenario negativo - Integralicius

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Después del IR		\$ -28.937,19	\$ -25.204,39	\$ -19.153,98	\$ -12.696,13	\$ -5.799,25
Depreciación		\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43	\$ 4.720,43
Amortización		\$ 15.495,24	\$ 17.154,77	\$ 18.992,05	\$ 21.026,10	\$ 23.278,00
Inversión	\$ 159.910,26					
Financiamiento	\$ 95.946,16					
Flujo de Caja Operativo	\$ -63.964,10	\$ -8.721,53	\$ -3.329,19	\$ 4.558,50	\$ 13.050,39	\$ 22.199,17
Flujo de Caja Acumulado	\$ -63.964,10	\$ -72.685,63	\$ -76.014,82	\$ -71.456,32	\$ -58.405,93	\$ -36.206,76

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 42
Análisis rentabilidad - Escenario negativo - Integralicius

WACC	10,45%	
VAN	\$ -48.930,21	
TIR	-14,10%	
PAYBACK	0,00	Años

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

El escenario dónde Integralicius no es una empresa acogida por el mercado resulta en fracaso empresarial de dicha gestión donde no existe una recuperación de la inversión inicial y el análisis rentable presenta valores negativos.

Indicadores financieros

Tabla 43
Ratios de Liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ					
LIQUIDEZ CORRIENTE					
= Activos Corrientes / Pasivos Corrientes					
	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	\$208.115,02	\$237.251,12	\$270.466,28	\$308.331,56	\$351.497,97
Pasivos Corrientes	\$196.661,67	\$214.842,45	\$233.412,39	\$258.824,93	\$289.037,38
RESPUESTA	\$1,06	\$1,10	\$1,16	\$1,19	\$1,22
Liquidez General Promedio					\$1,15
RAZÓN DE PRUEBA ACIDA					
=(Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes					
	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	\$208.115,02	\$237.251,12	\$270.466,28	\$308.331,56	\$351.497,97
Inventarios					
Pasivos Corrientes	\$196.661,67	\$214.842,45	\$233.412,39	\$258.824,93	\$289.037,38
RESPUESTA	\$1,06	\$1,10	\$1,16	\$1,19	\$1,22
Liquidez Estricta Promedio					\$1,15
RAZON DE EFECTIVO					
= Efectivo + Bancos / Pasivos Corrientes					
	2024	2025	2026	2027	2028
Efectivo	\$52.028,75	\$59.312,78	\$67.616,57	\$77.082,89	\$87.874,49
Bancos	\$114.463,26	\$130.488,12	\$148.756,45	\$169.582,36	\$193.323,89
Pasivos Corrientes	\$196.661,67	\$214.842,45	\$233.412,39	\$258.824,93	\$289.037,38
RESPUESTA	\$0,85	\$0,88	\$0,93	\$0,95	\$0,97
Liquidez Inmediata Promedio					\$0,92

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 44
Ratios de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO					
RAZON DE ENDEUDAMIENTO O DEUDA TOTAL					
= Pasivo Total / Activo Total					
	2024	2025	2026	2027	2028
Pasivo Total	\$ 222,432.73	\$ 240,613.51	\$ 253,183.45	\$ 284,595.99	\$ 314,808.45
Activo Total	\$ 257,459.65	\$ 286,595.75	\$ 319,810.91	\$ 357,676.18	\$ 400,842.60
RESPUESTA	86.40%	83.96%	81.04%	79.57%	78.54%
	186.40%	183.96%	181.04%	179.57%	178.54%
RAZON ENTRE DEUDA Y CAPITAL					
= Pasivo Total / Capital de accionista					
	2024	2025	2026	2027	2028
Pasivo Total	\$ 222,432.73	\$ 240,613.51	\$ 253,183.45	\$ 284,595.99	\$ 314,808.45
Capital de accionistas (Total de Patrimonio)	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10
RESPUESTA	\$ 3.48	\$ 3.76	\$ 4.05	\$ 4.45	\$ 4.92
Hazón entre Deuda y Capital Promedio					\$ 4.13
DEUDA A LARGO PLAZO AL CAPITAL					
= Pasivo No Corriente / (Pasivo No Corriente + Patrimonio)					
	2024	2025	2026	2027	2028
Pasivo No Corriente	\$ 25,771.07	\$ 25,771.07	\$ 25,771.07	\$ 25,771.07	\$ 25,771.07
Total de Patrimonio	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10
RESPUESTA	28.72%	28.72%	28.72%	28.72%	28.72%
	128.72%	128.72%	128.72%	128.72%	128.72%
Deuda a Largo Plazo al Capital Promedio					28.72%

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Tabla 45
Ratios de patrimonio

RATIOS DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE GANANCIA BRUTA					
= (Ventas netas - Costo de ventas) / Ventas netas					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Netas	\$ 208,115.02	\$ 237,251.12	\$ 270,466.28	\$ 308,331.56	\$ 351,497.97
Costo de ventas	\$ 125,925.51	\$ 145,765.83	\$ 166,173.04	\$ 189,437.27	\$ 215,958.49
RESPUESTA	39.49%	38.56%	38.56%	38.56%	38.56%
	139.49%	138.56%	138.56%	138.56%	138.56%
MARGEN DE GANANCIA NETA					
= (Ganancias neta después de impuestos) / Ventas netas					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ganancias Netas después de Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,116.09	\$ 22,070.05
Ventas Netas	\$ 208,115.02	\$ 237,251.12	\$ 270,466.28	\$ 308,331.56	\$ 351,497.97
RESPUESTA	0.00%	0.00%	0.00%	2.96%	6.28%
	100.00%	100.00%	100.00%	102.96%	106.28%
Margen de Ganancia Neta Promedio					4.60%
ROA					
= (Ganancias neta después de impuestos) / Activos Totales					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ganancias Netas después de Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,116.09	\$ 22,070.05
Activos Totales	\$ 257,459.65	\$ 286,595.75	\$ 319,810.91	\$ 357,676.18	\$ 400,842.60
RESPUESTA	0.00%	0.00%	0.00%	2.55%	5.51%
	100.00%	100.00%	100.00%	102.55%	105.51%
ROA Promedio					4.02%
ROE					
= (Ganancias neta después de impuestos) / Capital Contable					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ganancias Netas después de Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,116.09	\$ 22,070.05
Capital Contable	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10	\$ 63,964.10
RESPUESTA	0.00%	0.00%	0.00%	14.25%	34.50%
	100.00%	100.00%	100.00%	114.25%	134.50%
ROE Promedio					23.96%

Desarrollado por: Bahamonde, Lituma, Torres & Valdiviezo (2024)

Conclusiones

“Integralicius” se presenta como una alternativa nutritiva e innovadora que ayuda a personas con la enfermedad celiaca demás condiciones de salud derivadas de la malnutrición para que puedan alimentarse de una forma sana, balanceada y rápida sin tener que dejar a un lado el buen sabor y la innovación culinaria. Según los estudios realizados, los consumidores presentan interés en el producto por su versatilidad en preparaciones en conjunto con el sabor neutro, y su precio competitivo; cuya internacionalización está destinada a Colombia por las tendencias de consumo de arroz ecuatoriano y la existencia de competidores nacionales.

Las estrategias comerciales y de marketing orientadas a Integralicius deben considerar las características relevantes de su mercado objetivo en relación del punto de venta establecido, resultando en relaciones fructíferas entre los socios estratégicos que potenciarán el giro de negocio.

En la proyección planteada para cinco años de operación resulta en que Integralicius es rentable puesto que su VAN y TIR son de \$343,91 y 10,58% respectivamente, evidenciando un retorno del capital (PAYBACK) de aproximadamente cinco años aplicando los presupuestos establecidos por criterios recopilados.

Recomendaciones

Debido a la data recopilada en el focus group, se recomienda gestionar estrategias de aproximación a diferentes puntos de venta accesibles para el consumo masivo y constante flujo de potenciales consumidores siendo que en los primeros años estos pueden ser las tiendas de barrio ecuatorianas e internacionales para maximizar el alcance del producto.

En el mediano y largo plazo se sugiere el realizar análisis del mercado para evaluar la posibilidad de ampliar la gama ofertable a través de diferentes productos relacionados con la harina de arroz; diversificando los ingresos y reduciendo costos a través de economía de escala para aumentar su rentabilidad.

Las estrategias de internacionalización mediante exportación de producto, requieren de un extenso conocimiento de la normativa y condiciones del mercado por lo que al querer involucrarse en dichas operaciones se recomienda la intervención de expertos en el área cuya experiencia facilite la expansión internacional de Integralicius.

Las barreras de entrada en el sector productivo alimentario pueden ser resueltas a través de la alianza estratégica con empresas establecidas, siendo Integralicius una ramificación del giro de negocio de Piladora “Angelita” lo que le permite afrontar los egresos proyectados.

Referencias

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2017).

NORMATIVA TECNICA SANITARIA PRODUCTOS DE USO HUMANO PARA EXPORTACION No. ARCSA-DE-012-2017-JCGO.

https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-012-2017-JCGO-NTS_Certificado_Exportaci%C3%B3n.pdf

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2018).

CERTIFICADO DE LIBRE VENTA (CLV) PARA PRODUCTOS DE USO Y CONSUMO HUMANO A TRAVÉS DE LA VENTANILLA ÚNICA ECUATORIANA

(VUE). https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/IE-B.3.0-CLV-01_Obtencion-CLV-por-VUE.-V3.pdf

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2023a).

Certificado de Vigencia del Registro Sanitario, Notificación Sanitaria o Notificación Sanitaria Obligatoria. Certificado de Vigencia del Registro Sanitario, Notificación Sanitaria o Notificación Sanitaria Obligatoria.

<https://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-vigencia-del-registro-sanitario-notificacion-sanitaria-obligatoria/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2023b). *Emisión*

de Permiso de funcionamiento para establecimientos procesadoras de alimentos | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios. Emisión de Permiso de

funcionamiento para establecimientos procesadoras de alimentos.

<https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-procesadoras-alimentos>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2023c).

Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional). Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional). <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2023d).

NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS, 2023. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-06/Documento_Normativa-T%C3%A9cnica-Sanitaria-Sustitutiva-para-alimentos-procesados-plantas-procesadoras-establecimientos-distribucion-comercializacion-transporte-alimentos-procesados-alimentaci%C3%B3n-colectiva.pdf

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2024a).

Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios. Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos. <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/certificado-sanitario-exportacion-alimentos>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2024b). *Registro*

de Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios. <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/registro-certificado-buenas-practicas-alimentos-procesados>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2024c). *Tasas en*

permiso de funcionamiento—ARCSA. <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/tasas-servicios-arcsa-201800152760015155928103.pdf>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2024d). *Tasa de Servicios ARCSA 2024*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/TASAS-VIGENTES-2024.pdf>

Alvarado Caiza, J. E. (2020). *Creación de una línea de pasteles a base de productos locales dirigida a las personas celíacas* [bachelorThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2020]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12175>

Andrade, R. S., Marin, D., Urioste, S., Labarta, R., Castro, M., & Perez, P. (2020). *Caracterización del sector arrocerero en Ecuador (2014-2019) Avanzando tecnológicamente*. <https://hdl.handle.net/10568/119256>

Bahamonde, J., Lituma, J., Torres, P., & Valdiviezo, E. (2024). *Integralicius*. Landing Page «Integralicius». <https://ecohomejsec.my.canva.site/integralicius>

Banco Central del Ecuador. (2024). *Banco Central del Ecuador—Tasas de Interés*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>

BanEcuador. (2024). Tasas de interés. *BanEcuador*. <https://www.banecuador.fin.ec/informacion-general/tasas-de-interes/>

Briones, D. (2024). *Entrevista a Diego Briones—Supervisor de Operaciones TUTI* [Comunicación personal].

Bupa Salud. (2023). *Nutrición para ejercicio*. Bupa Salud. <https://www.bupasalud.com.ec/salud/nutricion-para-ejercicio#:~:text=Procura%20comer%20no%20m%C3%A1s%20de,y%2090%20gramos%20de%20carbohidratos>.

Cediel, G., Pérez-Tamayo, E. M., González Zapata, L. I., & Gaitán, D. A. (2022). *Perspectivas actuales sobre alimentación: Del nutricionismo a la alimentación*

saludable, solidaria y sustentable. *Revista de la Facultad de Medicina*, 70(3), 132-159.

Chávez Pérez, J. F. (2020). El enriquecimiento de la harina de maíz precocida y de la harina de trigo en Venezuela. Una gestión con éxito. *Anales Venezolanos de Nutrición*, 33(1), 67-75.

Chubb. (2024). *Seguros en Colombia para Pequeñas y Medianas Empresas*. Seguros en Colombia para Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.chubb.com/co-es/empresas/productos/pyme-seguros.html>

Coba, G. (2022, septiembre 30). Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables. *Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe*. <https://hdl.handle.net/11362/45794>

Contifico. (2024). *Conoce cómo funciona el nuevo régimen impositivo en Ecuador*. <https://contifico.com/regimen-para-emprendedores-y-negocios-populares/>

Cubillo, D. (2023, febrero 6). Ni alergia, ni intolerancia: Enfermedad Celiac. *IECED Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas*. <https://ieced.com.ec/ni-alergia-ni-intolerancia-enfermedad-celiaca/>

Dirección Nacional de Registros Públicos. (2024). *RESOLUCIÓN 02 2016*. Registro Mercantil de Guayaquil.

Frecuento. (2024a). *Frecuento—Tortillas de maíz*. Frecuento.com. <https://www.frecuento.com/busqueda/>

Frecuento. (2024b). *Sal Cris-Sal Super Refinada 2 kg—910671*. <https://www.frecuento.com/sal-cris-sal-super-refinada-2-kg/910671/>

Gobierno Electrónico FirmaEC. (2023). *¿Qué es FirmaEC? Firma Electrónica Ecuador.*

<https://www.firmadigital.gob.ec/que-es-firmaec/>

Importadora Espinoza. (2024a). *AMASADORA CON ESPIRAL DE PAN INDUSTRIAL 50 LITROS MODELO HS50 MOTOR 3.5 HP 220V BLANCA.*

<https://www.importadoraespinoza.com/amasadora-con-espinal-de-pan-industrial-50-litros-modelo-hs50-motor-3-5-hp-220v-blanca>

Importadora Espinoza. (2024b). *MOLINO DE GRANOS Y ALIMENTOS INDUSTRIAL*

ELECTRICO HR-2200 110V CAPACIDAD 30-50KG/HORA CAJA DE MADERA 2200W. <https://www.importadoraespinoza.com/molino-de-granos-y-alimentos-industrial-electrico-hr-2200-110v-capacidad-30-50kg-hora-caja-de-madera-2200w>

Ketlun, M. del M. (2020). Fases y redes en la metodología del Design Thinking. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 78, 91-102.

<https://doi.org/10.18682/cdc.vi78.3663>

Made in China. (2024). *Maquinarias para Empacadora de tortilla de harina de cuña rodillo*

Prensa Maiz máquinas para hacer tortillas de maíz el maíz Presse una vierta Tacos—China Máquina de tortilla, tortilla de maquina. https://es.made-in-china.com/co_001a084a15a70493/product_Maquinarias-PARA-Empacadora-De-Wedge-Flour-Tortilla-Press-Roller-Maiz-Machines-to-Make-Press-a-Corn-Tortillas-Corn-Pour-Tacos_uohrirguog.html

Menoscal Chóez, J. O., & Palma Tomalá, W. D. (2019). *Estudio de factibilidad técnica para la elaboración de croissant a base de harina de habas (vicia faba) y harina de arroz (oryza sativa) en el cantón Samborondón.*

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41985>

Meta. (2024). *Promocionar contenido multimedia de Instagram*. Promocionar contenido multimedia de Instagram.

https://business.facebook.com/latest/boost_instagram_media_creation/?asset_id=266358846550831&business_id=763373995509852&entry_point=bizweb_ad_center_ads_summary_null_state&nav_ref=internal_nav&target_id=18058828039200542

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2016). *NORMATIVA COMPLEMENTARIA CERTIFICADO ORIGEN MERCANCIAS EXPORTACION MCE-SSCE-DO-024-2016*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Resolucion-24-MCE-Normativa-complementaria-Certificados-Origen.pdf

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación.

<https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-originarios-ecuador-exportacion>

Mora Jurado, R. C. (2024). *Entrevista en Piladora Angelita* [Comunicación personal].

Mora Peñaherrera, A. D. (2018). *Productos sin gluten: Un nuevo mercado por explotar en Guayaquil* [Universidad Politécnica Salesiana].

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15538>

Mora-Verdugo, M., Duque-Proano, G., Villagran, F., Otzen, T., Mora-Verdugo, M., Duque-Proano, G., Villagran, F., & Otzen, T. (2022). Análisis de la Tendencia de la Obesidad General en Ecuador en los años 2014 a 2016. *International Journal of Morphology*, 40(5), 1268-1275. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022022000501268>

Olivares Bello, F. (2019). *Tendencias de la industria alimentaria*.

https://www.ey.com/es_ec/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos

PremiumTech. (2024a). *Impresora Epson EcoTank L3210*.

<https://www.premiumtech.com.ec/impresora-epson-ecotank-l3210-2312/p>

PremiumTech. (2024b). *LAPTOP LENOVO IDEAPAD 3 15IAU7 15 6FHD 15 1235U 12GB*

512GB SSD W11 82. PremiumTech. <https://www.premiumtech.com.ec/laptop-lenovo-ideapad-3-15iau7-15-6fhd-i5-1235u-12gb-512gb-ssd-w11-82rk00tblm-win11/p>

PRONACA. (2022). *Alimentamos nuestra innovación: ¡Llega a Pronaca “Veggie Deli”!* –

Pronaca. ALIMENTAMOS NUESTRA INNOVACIÓN: ¡LLEGA A PRONACA

“VEGGIE DELI”! <https://www.pronaca.com/alimentamos-nuestra-innovacion-llega-a-pronaca-veggie-deli/>

Redacción El Universo. (2020, noviembre 21). *Según su edad, ¿cuáles son los alimentos que*

más debe consumir? Según su edad, ¿cuáles son los alimentos que más debe

consumir? <https://www.eluniverso.com/larevista/2020/11/21/nota/8051365/segun-su-edad-cuales-son-alimentos-que-mas-debe-consumir>

Romero Carrera, A. D. (2018). *Plan de negocios para la producción y comercialización de*

pasta sin gluten para celíacos en la ciudad de Quito [bachelorThesis, Quito:

Universidad de las Américas, 2018]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10138>

Solis Contreras, J. H. (2020). *EFECTO DE TRES CONCENTRACIONES DE ÁCIDO*

CÍTRICO EN LA OBTENCIÓN DE HARINA DE CORTEZA DE CACAO (Theobroma cacao), VARIEDAD CCN51 [Universidad Agraria del Ecuador].

<https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/SOLIS%20CONTRERAS%20JEFFRESON.pdf>

- Soto Vega, J. M., Moscoso García, R. F., Ávila Mediavilla, C. M., & Bravo Navarro, W. H. (2020). Perfil nutricional y actividad física como causas de sobrepeso y obesidad en el contexto escolar. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(11), 508-524.
- Splendor. (2024). *Promos Especiales*. <https://aguasplendor.com.ec/shop.html#!/Promos-Especiales/c/49581619>
- Statista Research Department. (2023, octubre). *Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2028*. Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2028. <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- Suarez Mosquera, T. A., & Torres La Rosa, J. E. (2019). *Plan de negocio para la elaboración y comercialización de galletas a base de harina de arroz en la ciudad de Guayaquil*. [Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42541>
- Tecnología en Ingredientes Alimenticios, S.A. de C.V. (2024). *Conservador 30—M Maiz 20kg Tia—\$ 2,400*. Conservador 30 - M Maiz 20kg Tia - \$ 2,400. https://www.tienda.tiasaalimentos.com.mx/MLM-1369948901-conservador-30-m-maiz-20kg-tia-_JM
- Tenelanda Lopez, D. (2021). *APRENDER A VIVIR PARA UN MUNDO MEJOR-COMPLETO* (p. 287). https://www.researchgate.net/publication/353274551_APRENDER_A_VIVIR_PARA_UN_MUNDO_MEJOR-COMPLETO
- Tipti. (2024). *Tipti | Tortillas de maíz*. Tortillas. <https://www.tipti.market/Megamaxi/Search/tortillas?page=1>

TUTI. (2024). *Tiendas Tuti—Ecuador*. Tiendas Tuti - Ecuador.

<https://www.tuti.com.ec/encuentranos.php>

Varela, E. (2022). *TASAS NOTARIALES VIGENTES EN ECUADOR – Aquí Se Habla*

Derecho. <https://aquirehabladerecho.com/2022/03/19/tasas-notariales-vigentes-en-ecuador/>

WelcomeCollection. (1991). *Dietary reference values for food energy and nutrients for the United Kingdom: Report of the Panel on Dietary Reference Values of the Committee on Medical Aspects of Food Policy*. Wellcome Collection.

<https://wellcomecollection.org/works/pguqct9n>

Wenming. (2024). *Máquina para hacer tortillas de harina, máquina panckae comercial*. WM

machinery. <https://wmmachinery.com/es-ec/products/tortilla-maker-machine-commercial>

Zuñiga, A. (2024). *Entrevista con Ana Zuñiga—Personal en Grupo Chiveria* [Comunicación personal].

Anexos

Anexo #1. Focus Group “Integralicius”

- Percepción del Producto:
 - ¿Qué opinan sobre la calidad de las tortillas "Integralicius" en comparación con otras opciones disponibles en el mercado?
 - ¿Cómo describirían el sabor y la textura de las tortillas de taco de harina de arroz integral?
 - ¿Creen que estas tortillas cumplen con sus expectativas de un producto saludable y sabroso?
- Aceptación del producto en el día a día:
 - ¿Estarían dispuestos a incorporar las tortillas "Integralicius" en su alimentación cotidiana?
 - ¿Qué factores influirían en su decisión de probar o comprar estas tortillas de taco?
 - ¿Considerarían cambiar sus opciones de tortillas regulares por estas tortillas de harina de arroz integral?
- Hábitos de Compra y Consumo:
 - ¿Dónde suelen comprar productos para preparar tacos o alimentos similares en Guayaquil?
 - ¿Qué factores son más importantes al elegir tortillas para tacos, además del sabor y la salud?
 - ¿Cómo incorporarían estas tortillas en sus recetas habituales y rutinas de comida?
- Comportamiento de Marca y Marketing:
 - ¿Qué aspectos de la marca (envase, mensajes publicitarios, presencia en redes sociales, etc.) les llaman la atención? (mostrar prototipo 2.0)
 - ¿Qué tipo de información esperarían encontrar en la etiqueta o promociones del producto?
- Factores de Influencia en la Decisión de Compra:
 - ¿Qué tan importantes son la salud y los ingredientes naturales al elegir productos alimenticios para ustedes?

- ¿La disponibilidad del producto en tiendas cercanas afectaría su decisión de compra?
- ¿Qué tan influyentes son las recomendaciones de amigos, familiares o influenciadores en sus decisiones de compra de productos alimenticios?
- Preguntas sobre Percepción del Precio:
 - ¿Estarían dispuestos a pagar un poco más por las tortillas "Integralicius" si se les garantiza una calidad superior y beneficios saludables?
 - ¿Cuál sería el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por un paquete de tortillas "Integralicius" sin sentir que es demasiado caro?
- Sensibilidad al Precio:
 - ¿El precio de las tortillas "Integralicius" influiría significativamente en su decisión de compra, o están dispuestos a pagar un precio premium por un producto saludable?
 - ¿Estarían más inclinados a comprar las tortillas "Integralicius" si se ofrecieran descuentos o promociones especiales?
- Preguntas sobre Percepción de Valor:
 - ¿Estarían más dispuestos a pagar el precio actual si se les proporcionara información adicional sobre los beneficios nutricionales y la calidad de los ingredientes?

Anexo #2. Prueba de Prototipado

Ilustración 15

Prototipado "Integralicious"



Ilustración 16

Visita técnica – Integralicious



Ilustración 17 Entrevista con Diego Briones - TUTI

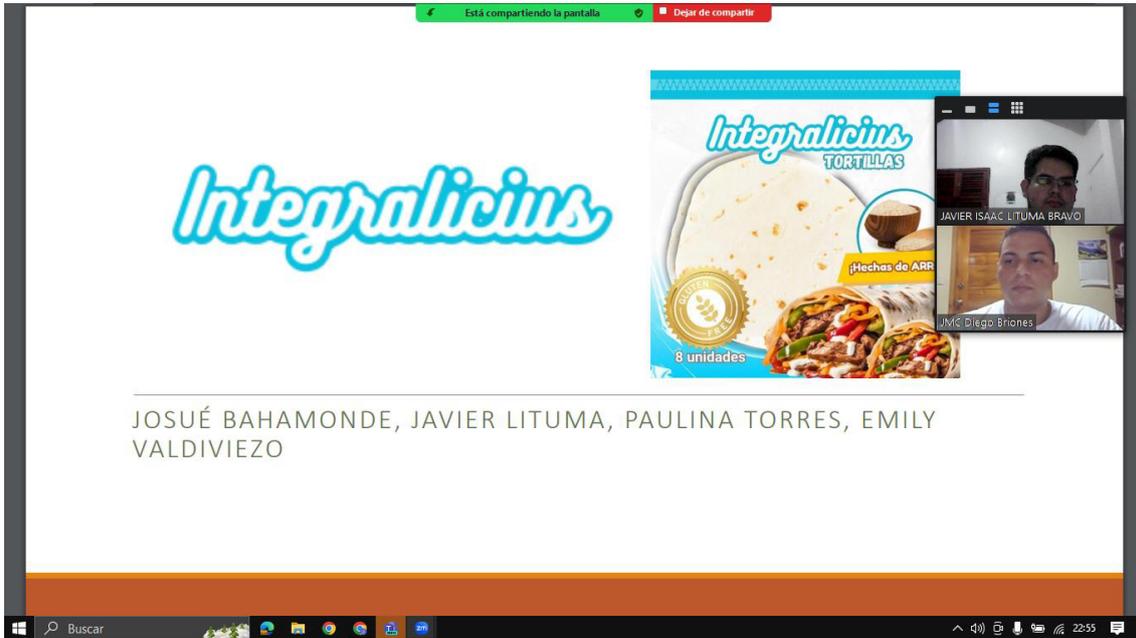
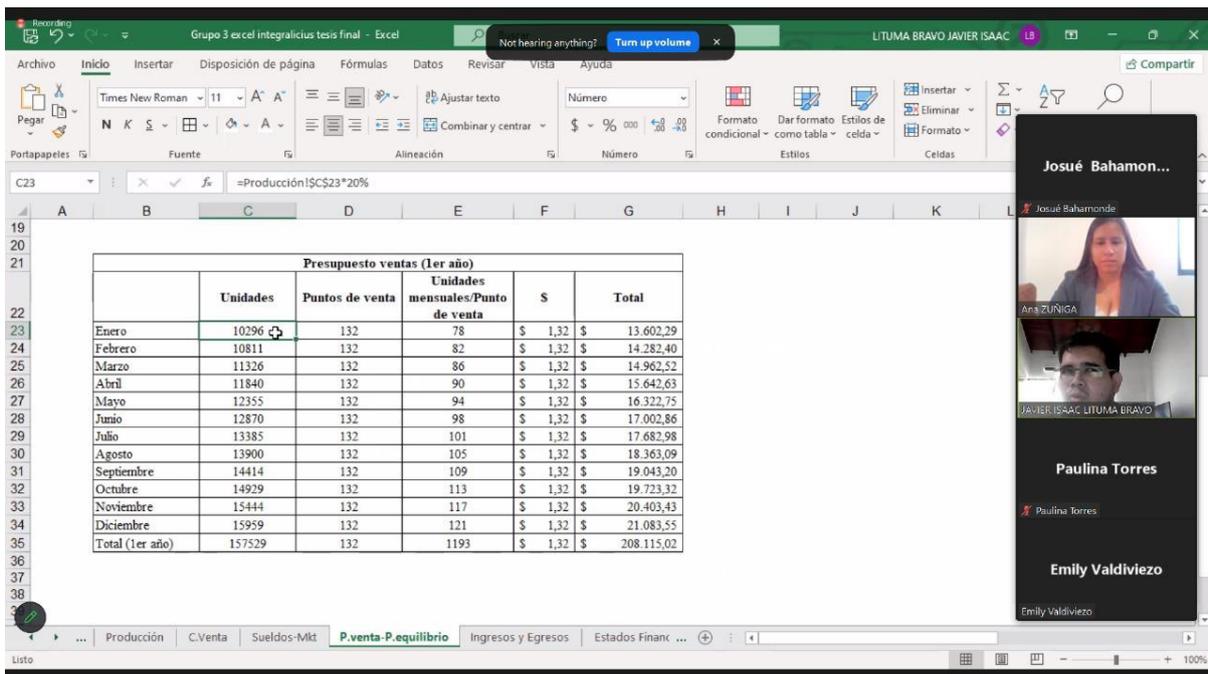


Ilustración 18 Entrevista con Ana Zuñiga - Grupo Chivería



Presupuesto ventas (1er año)					
	Unidades	Puntos de venta	Unidades mensuales/Punto de venta	\$	Total
Enero	10296	132	78	\$ 1,32	\$ 13.602,29
Febrero	10811	132	82	\$ 1,32	\$ 14.282,40
Marzo	11326	132	86	\$ 1,32	\$ 14.962,52
Abril	11840	132	90	\$ 1,32	\$ 15.642,63
Mayo	12355	132	94	\$ 1,32	\$ 16.322,75
Junio	12870	132	98	\$ 1,32	\$ 17.002,86
Julio	13385	132	101	\$ 1,32	\$ 17.682,98
Agosto	13900	132	105	\$ 1,32	\$ 18.363,09
Septiembre	14414	132	109	\$ 1,32	\$ 19.043,20
Octubre	14929	132	113	\$ 1,32	\$ 19.723,32
Noviembre	15444	132	117	\$ 1,32	\$ 20.403,43
Diciembre	15959	132	121	\$ 1,32	\$ 21.083,55
Total (1er año)	157529	132	1193	\$ 1,32	\$ 208.115,02