



Maestría en

GESTIÓN DE PROYECTOS

**Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magíster en Gestión de
Proyectos**

AUTORES: Ing. María Augusta Gordillo Moreno

Ing. Luz Cristina Charco Pastuña

Ing. Libni Salomón Flores Flores

Ing. Jhon Sebastián Armas Vásquez

Arq. Byron Miguel Feijoó Aguilar

TUTORES: DBA. José Luis Mercader

Mgtr. Carlos Luis Calderón

Implementación de un proyecto agroindustrial basado en
gestión de proyectos: caso Nutriarroz

Quito – Ecuador

Diciembre 2024

CERTIFICACIÓN

Nosotros, María Augusta Gordillo Moreno, Luz Cristina Charco Pastuña, Byron Miguel Feijoó Aguilar, Jhon Sebastián Armas Vásquez, Libni Salomón Flores Flores, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



María Augusta Gordillo Moreno



Luz Cristina Charco Pastuña



Byron Miguel Feijoó Aguilar



Jhon Sebastián Armas Vásquez



Libni Salomón Flores Flores

Nosotros, DBA. José Luis Mercader y Mgtr. Carlos Luis Calderón declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: María Augusta Gordillo Moreno, Luz Cristina Charco Pastuña, Byron Miguel Feijoó Aguilar, Jhon Sebastián Armas Vásquez, Libni Salomón Flores Flores, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firmado electrónicamente por:
CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES

Mgtr. Carlos Luis Calderón

Coordinador Académico Posgrados UIDE

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JM' with a checkmark-like flourish.

DBA. José Luis Mercader

Director EIG

DEDICATORIA

Dedicamos este logro a la sinergia que surgió entre profesionales de diversas disciplinas, quienes, superando las barreras de la comunicación virtual y las diferencias horarias, demostraron que la excelencia en la gestión de proyectos no conoce limitaciones contextuales.

Hemos aprendido que las verdaderas competencias de un gestor de proyectos se miden no solo en el cumplimiento de objetivos, sino en la capacidad de mantener la cohesión y el enfoque del equipo frente a la adversidad, nos mostró que la verdadera gestión de proyectos se construye sobre los cimientos de la colaboración resiliente.

A todos aquellos que aspiran a la excelencia en la gestión de proyectos, les dedicamos este trabajo como prueba de que la determinación, la adaptabilidad y la colaboración son las herramientas más poderosas en nuestro arsenal profesional.

Con la satisfacción del deber cumplido y la mirada puesta en el horizonte de nuevos desafíos.

AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta etapa trascendental de formación académica, extendemos nuestra más profunda gratitud a quienes han sido pilares fundamentales en este proceso de transformación profesional:

A nuestra casa de estudios, por proporcionar un espacio de excelencia académica donde el conocimiento y la innovación convergen, adaptándose a los desafíos contemporáneos de la educación superior.

A nuestros tutores y asesores, quienes con paciencia y sabiduría nos guiaron a través del riguroso camino de la investigación académica, manteniendo los más altos estándares de calidad aun cuando las circunstancias exigían adaptabilidad y resiliencia.

A nuestras familias, por su comprensión y apoyo incondicional durante las extensas jornadas de estudio, las reuniones virtuales a deshoras y los momentos de tensión académica.

Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo, y a todos quienes formaron parte de este viaje académico, les expresamos nuestra más sincera gratitud.

INDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO.....	15
1.1 Perfil de la organización.....	15
1.2 Declaración del Problema.....	17
1.3 Justificación e importancia	19
1.4 Objetivo del Proyecto.....	21
1.4.1 Objetivos Específicos:.....	21
1.5 Marco Teórico Simplificado.....	21
1.5.1 Fundamentos Conceptuales y Teóricos de la Gestión de Proyectos	21
1.5.2 Tendencias Globales y Regionales en la Industria Alimentaria.....	22
1.5.3 Perspectiva Cultural y Gastronómica en Cuenca	23
1.5.4 Estrategias de Marketing y Comercialización de Productos Alimenticios	24
CAPITULO II. CASO DE NEGOCIO Y PLANIFICACIÓN.....	25
2.1 Análisis del Caso del Negocio.....	25
2.1.1 Descripción del producto.....	25
2.1.2 Elementos innovadores del proyecto	25
2.2 Análisis del entorno	26
2.2.1 Diagnóstico PESTEL	26
2.2.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	29
2.3 Análisis del mercado.....	33
2.3.1 Segmentación de mercado	33
2.4 Análisis cuantitativo	34
2.4.1 Cálculo de la Demanda Real, Potencial e Insatisfecha para Arroz con Leche NutriArroz	35
2.4.1.1 Demanda Potencial.....	35

2.4.1.2	Demanda insatisfecha.....	36
CAPITULO III. PLAN DE PROYECTO.....		37
3.1	Estudio administrativo.....	37
3.1.1	Descripción de los promotores.....	37
3.1.2	Características del producto.....	38
3.1.3	Filosofía empresarial.....	40
3.1.3.1	Misión.....	40
3.1.3.2	Visión.....	41
3.1.3.3	Valores.....	41
3.1.3.4	Políticas empresariales.....	41
3.2	CANVAS.....	43
3.3	Estructura organizacional.....	44
3.4	Estudio legal.....	45
3.5	Estudio técnico.....	45
3.5.1	Ubicación y Localización.....	45
3.5.2	Proceso de Producción.....	46
3.5.3	Capacidad de Producción.....	48
3.5.4	Equipos y maquinaria.....	50
3.5.5	Selección de proveedores.....	50
3.5.6	Distribución y Logística.....	51
3.5.6.1	Logística de Abastecimiento.....	51
3.5.6.2	Canales de Distribución.....	51
3.5.6.3	Estrategia de Almacenamiento y Entrega.....	52
3.5.7	Control de Calidad.....	52
3.6	Plan de Marketing Operativo (Marketing- Mix).....	53
3.7	Cronograma de implementación del proyecto.....	55

CAPÍTULO 4. ESTUDIO FINANCIERO	56
3.8 Inversiones	56
3.9 Costo de producción	56
3.10 Estimación de ventas.....	57
3.11 Amortización del crédito.....	58
3.12 Sueldos y salarios.....	59
3.13 Costos y gastos	60
3.14 Balance general.....	61
3.15 Estado de resultados real	62
3.16 Escenario Negativo.....	63
3.17 Escenario positivo.....	64
3.18 TIR	65
3.19 VAN.....	66
3.20 Indicadores financieros	66
4 CONCLUSIONES	67
5 RECOMENDACIONES	68
6 BIBLIOGRAFÍA.....	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características principales.....	25
Tabla 2 Elementos innovadores del proyecto.....	26
Tabla 3 Análisis FODA.....	32
Tabla 4 Resultados de las encuestas aplicadas	34
Tabla 5 Valores.....	41
Tabla 6 Políticas empresariales	41
Tabla 7 Matriz Canvas	43
Tabla 8 Perfil de puestos	44
Tabla 9 Constitución legal	45
Tabla 10 Ubicación y localización.....	46
Tabla 11 infraestructura necesaria	46
Tabla 12 Maquinaria y equipos	50
Tabla 13 Selección de proveedores	50
Tabla 14 Logística de abastecimiento	51
Tabla 15 Canales de distribución	51
Tabla 16 Almacenamiento y entrega	52
Tabla 17 Control de calidad	52
Tabla 18 Estrategia de producto	53
Tabla 19 Estrategia de precios.....	53
Tabla 20 Condiciones de venta.....	54
Tabla 21 Estrategia de promoción y publicidad	54
Tabla 22 Canales de Distribución Seleccionados	55
Tabla 23 Cronograma de implementación del proyecto	55
Tabla 24 Inversiones.....	56
Tabla 25 Costo de producción.....	57

Tabla 26 Estimación de las ventas.....	58
Tabla 27 Sueldos y Salarios.....	59
Tabla 28 Proyección Costos y gastos	60
Tabla 29 Balance general	61
Tabla 30 Estado de resultados real	63
Tabla 31 Escenario negativo	64
Tabla 32 Escenario positivo	65

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama funcional.....	44
Figura 2 Diagrama de flujo Recepción de materias primas	47
Figura 3 Diagrama de flujo Control de calidad materias primas.....	47
Figura 4 Diagrama de flujo Elaboración del producto	48
Figura 5 Diagrama de flujo Empaque y etiquetado.....	48

RESUMEN

El presente proyecto aborda el problema de la falta de alternativas innovadoras y nutritivas en el mercado de postres lácteos en Cuenca, lo cual limita la oferta para consumidores que buscan productos tradicionales y opciones saludables. El objetivo general es establecer la producción y comercialización de arroz de leche tradicional y light bajo la marca NutriArroz, optimizando recursos para garantizar rentabilidad y sostenibilidad. La metodología incluye un enfoque integral basado en la gestión de proyectos. En la fase inicial, se realizó un análisis de mercado para identificar la demanda potencial y segmentar el público objetivo. Posteriormente, se diseñaron los procesos de producción, definiendo costos operativos, maquinaria necesaria y normativas a cumplir. Finalmente, se elaboró un plan financiero, con proyecciones de ingresos, costos, márgenes y análisis de rentabilidad. También se calcularon el VAN y el TIR para evaluar la viabilidad económica. Los resultados muestran un incremento proyectado en los ingresos anuales, alcanzando \$2,164,884.78 en el quinto año. Sin embargo, los márgenes de rentabilidad iniciales son bajos, con un margen neto del 0.01% en el primer año, aunque mejora con la eliminación de costos financieros. El VAN es positivo, con \$408,176.01 a una tasa del 10%, y el TIR es del 59%, reflejando un negocio rentable a largo plazo. En conclusión, el proyecto es viable si se implementan estrategias para reducir costos operativos y administrativos, optimizar precios, y diversificar canales de distribución. NutriArroz tiene potencial para posicionarse como líder en el mercado de postres lácteos, combinando tradición y salud.

Palabras clave: gestión de proyectos, arroz de leche, rentabilidad, Cuenca, NutriArroz.

ABSTRACT

This project addresses the problem of the lack of innovative and nutritious alternatives in the dairy dessert market in Cuenca, which limits the options available to consumers seeking traditional products and healthy choices. The general objective is to establish the production and commercialization of traditional and light rice pudding under the NutriArroz brand, optimizing resources to ensure profitability and sustainability. The methodology includes a comprehensive approach based on project management. In the initial phase, a market analysis was conducted to identify potential demand and segment the target audience. Subsequently, production processes were designed, defining operational costs, required machinery, and regulatory compliance. Finally, a financial plan was developed with projections for revenues, costs, margins, and profitability analysis. The Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR) were also calculated to evaluate economic feasibility. The results show a projected increase in annual revenues, reaching \$2,164,884.78 by the fifth year. However, initial profit margins are low, with a net margin of 0.01% in the first year, although they improve as financial costs are reduced. The NPV is positive, at \$408,176.01 with a 10% discount rate, and the IRR is 59%, indicating a long-term profitable business. In conclusion, the project is viable if strategies are implemented to reduce operational and administrative costs, optimize prices, and diversify distribution channels. NutriArroz has the potential to position itself as a leader in the dairy dessert market, combining tradition and health.

Keywords: project management, rice pudding, profitability, Cuenca, NutriArroz.

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos se revela como disciplina esencial para garantizar el éxito en la implementación de iniciativas innovadoras en el ámbito de los productos alimenticios. Laguna (2022), señala que, los proyectos que integran la planificación estructurada, análisis de viabilidad, y monitoreo constante poseen mayores probabilidades de alcanzar los objetivos estratégicos proyectados. En este contexto, la creación del producto "Arroz con Leche NutriArroz" proyecta satisfacer las demandas del mercado cuencano, integrando el enfoque nutricional y comercial orientado a la población local.

En Ecuador, la industria alimentaria se enfrenta a retos significativos, como la necesidad de productos saludables que también sean culturalmente relevantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). El arroz con leche, postre tradicional posee elevado potencial de aceptación en el mercado de incorporarse atributos innovadores como valores nutricionales añadidos. El proyecto proyecta capitalizar dicha oportunidad mediante la introducción de "NutriArroz", que combina tradición y salud en una propuesta única. La ciudad de Cuenca se contempla como el entorno propicio para la comercialización de productos tradicionales con valor agregado debido a las características socioeconómicas y fuerte identidad cultural que posee. El Ministerio de Turismo de Ecuador (2023), destaca que, Cuenca es reconocida por la gastronomía y creciente interés en alimentos saludables y sostenibles. Aspecto que representa la ventaja competitiva para "NutriArroz" en el proceso de posicionamiento.

El desarrollo de dicho proyecto requiere la gestión eficiente de recursos humanos, materiales, y financieros, apoyándose en metodologías como el PMBOK, que establece estándares para la planificación, ejecución, y control de proyectos (Project Management Institute, 2023). Las herramientas utilizadas abordarán los desafíos inherentes al diseño, producción, y comercialización del producto, asegurando el proceso plenamente alineado con las mejores prácticas internacionales. La innovación en el ámbito alimentario se aborda como motor clave para generar diferenciación y valor agregado, de esta forma, Bravo & Avilés (2020), plantean que, la incorporación de atributos innovadores en productos tradicionales eleva la percepción del consumidor y permite acceder a nichos de mercado específicos. De ahí que, "NutriArroz" proyecte diferenciarse al incorporar ingredientes funcionales como: vitaminas y minerales, que fortalezcan la propuesta de valor.

De igual forma, la sostenibilidad destaca como aspecto crítico en la gestión de proyectos alimentarios, de esta forma, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), enfatiza en la necesidad de adoptar prácticas responsables que reduzcan el

impacto ambiental y promuevan el desarrollo local, por lo tanto, el proyecto incorpora principios sostenibles en la cadena de valor, priorizando proveedores locales y empaques biodegradables.

El análisis del mercado cuencano se revela como etapa crítica para garantizar la viabilidad del proyecto, de esta manera, Herrera (2021), afirma que, los consumidores locales valoran productos que respeten la tradición y se alineen con tendencias globales como: salud y bienestar. Tal conocimiento estableció la hoja de ruta en el diseño de "NutriArroz" para satisfacer dichas expectativas. La comercialización efectiva del producto requiere estrategias de marketing adaptadas al contexto local, de esta forma, Reyes *et al.* (2022), establecen que, la comunicación específica y enfocada en los beneficios diferenciales del producto es el aspecto protagónico capaz de captar la atención del consumidor. En la comercialización del producto, se priorizan campañas digitales y promoción en puntos de venta estratégicos en la ciudad de Cuenca.

Por otro lado, la gestión de riesgos destaca como elemento vital en el éxito de proyectos de dicha naturaleza, por lo que, Viguera (2000), postula que, identificar y mitigar riesgos en etapas tempranas permite evitar retrasos y optimizar recursos, pautas plenamente aplicadas en el desarrollo de "NutriArroz", anticipándose así posibles dificultades en la producción y distribución del producto. El proyecto programa generar beneficios económicos y contribuir al bienestar de la comunidad cuencana. Por su parte, Sánchez (2020), considera que, los proyectos exitosos son los que generan impacto social positivo, promoviendo el desarrollo local y mejorando la calidad de vida de las personas. De esta forma, "NutriArroz" proyecta cumplir tal objetivo, posicionándose como producto innovador y comprometido con las necesidades del mercado objetivo.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

1.1 Perfil de la organización

La organización en la creación del producto “Arroz con Leche NutriArroz”, concebida con enfoque innovador y arraigado en valores culturales ecuatorianos, se configura como entidad comprometida con el desarrollo de productos alimenticios que rescatan la tradición culinaria del país y responden a las necesidades contemporáneas de nutrición y sostenibilidad, combinando estrategias de gestión empresarial con el interés por satisfacer las expectativas de los consumidores cuencanos; de ahí que, la organización adopta el modelo de gestión que prioriza la eficiencia en la utilización de recursos, integrando la planificación estratégica como eje central de las operaciones (Domínguez, 2023).

Estableciendo como objetivo la creación de productos alimenticios funcionales y culturalmente significativos, la organización estructuró la visión del proyecto en torno a la innovación constante, para así transformarse en referente del sector alimentario local, posicionando a “NutriArroz” como producto distintivo que combina calidad, tradición, y salud; de igual forma, se implementaron mecanismos de control y seguimiento que garantizan la calidad en las diferentes etapas del proceso productivo, asegurándose así que los estándares establecidos se cumplan sin desvíos que comprometan los resultados esperados (Project Management Institute, 2023).

Desde la fundación de la organización se priorizó la colaboración con productores locales, seleccionando cuidadosamente a los proveedores para garantizar que los ingredientes utilizados en “NutriArroz” sean de calidad y cumplan con los criterios de sostenibilidad establecidos, promoviéndose de esta forma, el desarrollo de la economía circular en la región. Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), establece que, las prácticas productivas sostenibles y sustentables fortalecen las cadenas de valor locales, fomentando relaciones de confianza y compromiso entre las partes involucradas en el proceso productivo, generándose así, impactos positivos en el ámbito económico y social.

La estructura organizativa diseñada para el desarrollo y comercialización de “NutriArroz” se fundamente en el modelo colaborativo, integrando equipos multidisciplinarios que laboran coordinada y alineadamente con los objetivos generales del proyecto, lográndose de esta forma, aportar conocimientos y experiencias diversas, aspectos que enriquecen el proceso de toma de decisiones; tal estrategia, señalada por Muñoz *et al.* (2020), afirman que, el modelo colaborativo de producción potencializa la innovación, fomenta la creatividad, y asegura que las soluciones implementadas sean viables y efectivas, maximizándose así el potencial y competitividad del producto ofertado en el mercado.

Operativamente, la organización estableció procesos estandarizados con el objetivo de alcanzar la eficiencia productiva, minimizando los desperdicios y optimizando recursos; prácticas plenamente respaldadas por el enfoque metodológico que se fundamenta en las mejores prácticas internacionales, adoptando principios del PMBOK para asegurar que las diferentes fases del proyecto se desarrollen coherentemente sin interrupciones significativas (Project Management Institute, 2023), garantizándose así que, el producto final cumpla con las expectativas de calidad y valor percibido por los consumidores.

A partir del reconocimiento de la importancia del mercado cuencano como escenario clave para el lanzamiento de productos con características diferenciadoras, la organización llevó a cabo estudios de mercado que analizaron las tendencias de consumo y preferencias del público objetivo, información que permitió identificar oportunidades estratégicas para posicionar “NutriArroz” como producto único. Toral *et al.* (2019), establecen que, para comprender las necesidades y expectativas del consumidor es fundamental desarrollar estrategias de marketing efectivas, diseñando campañas que conecten emocionalmente con el cliente y resalten los beneficios distintivos del producto.

El enfoque en la sostenibilidad se refleja en las políticas de empaques utilizados, priorizando materiales biodegradables que cumplan con los requisitos funcionales de conservación del producto y contribuyan a la reducción del impacto ambiental. De igual forma, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), destaca que, las prácticas de producción sostenibles mejoran la percepción del consumidor a la marca y representan el compromiso tangible con los objetivos globales de desarrollo sostenible, alineándose con las expectativas de los mercados contemporáneos.

Adicionalmente, la organización se propuso contribuir con el bienestar comunitario local a través de la generación de empleo y capacitación del personal contratado, promoviéndose de esta forma, el ambiente laboral inclusivo y motivador; por lo tanto, se desarrollaron programas de formación a través de los cuales se proporcionaron herramientas y conocimientos laborales capaces de incidir positivamente en el nivel de especialización, con el objetivo de empoderar a los colaboradores, asegurándose de esta forma, el crecimiento personal y profesional en la organización, aspecto crítico para estructurar equipos comprometidos y productivos (Arrieta *et al.*, 2021).

La estrategia comercial de la organización se enfoca en la diferenciación del producto, resaltando aspectos tales como: calidad, origen local, y beneficios nutricionales, posicionándolo como opción ideal para consumidores tradicionales y los que demandan alternativas saludables

de nutrición. Jaramillo & Delgado (2019), señalan que, la clave del éxito en mercados competitivos radica en identificar y comunicar los valores únicos del producto, empleando estrategias de comunicación que generen interés y fidelidad en los clientes, fortaleciéndose así la percepción positiva de la marca.

Proyectándose a futuro, la organización proyecta expandir el alcance y explorar nuevos mercados en el país, aprovechando el posicionamiento logrado en Cuenca como base para replicar el modelo de negocio en otras ciudades; la visión de crecimiento, respaldada por la gestión eficiente y compromiso continuo con la calidad, así como la sostenibilidad, posiciona a “NutriArroz” como producto innovador y relevante en el panorama alimenticio ecuatoriano, consolidándose como exponente de la forma en la cual, la tradición se integra exitosamente con la modernidad en el desarrollo de productos (Peñañiel *et al.*, 2020).

1.2 Declaración del Problema

La gestión de proyectos relacionados con el desarrollo de productos alimenticios enfrenta, mundialmente, múltiples desafíos derivados de los cambios en los patrones de consumo, de esta forma, las crecientes exigencias de sostenibilidad productiva y presiones económicas que afectan a productores y consumidores derivan en el entorno comercial altamente competitivo y demandante. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), señala que, un tercio de los alimentos producidos mundialmente se desperdicia todos los años, mientras la demanda por alimentos funcionales y de origen sostenible se incrementa, evidenciándose la necesidad de adaptar las estrategias de desarrollo y comercialización de productos como “Arroz con Leche NutriArroz” para enfrentar dichas problemáticas.

En América Latina, el contexto alimentario se caracteriza por la coexistencia de desafíos relacionados con la seguridad alimentaria e incidencia de enfermedades no transmisibles como: diabetes y obesidad, impulsándose así, la necesidad de desarrollar productos que combinen tradición y salud, que abarque con efectividad la diversidad poblacional. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023). postula que, el 22% de los hogares en América Latina experimenta inseguridad alimentaria, mientras que el 60% de los adultos presentan sobrepeso u obesidad, lo que evidencia la problemática dual que requiere soluciones integrales, como las aportadas en el desarrollo de NutriArroz.

Ecuador no está exento de dichos desafíos, enfrentando problemas significativos relacionados con la desnutrición crónica infantil, la cual afecta al 27,2% de los niños menores de cinco años, y malnutrición en adultos, que presenta cifras de sobrepeso del 63,5%. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024); establece que, la inseguridad alimentaria evidencia la

realidad en torno a elevados índices de sobrepeso y obesidad en la población ecuatoriana, situación que derivó en el creciente interés por productos alimenticios que: aporten valor nutricional, sean accesibles, y culturalmente relevantes, como el arroz con leche, postre tradicional que, al ser enriquecido con nutrientes esenciales, se transforma en herramienta nutricional para abordar tales problemáticas desde la perspectiva innovadora y local.

La ciudad de Cuenca, considerada bastión cultural y gastronómico de Ecuador, el consumo de productos tradicionales es significativo, evidenciándose la tendencia al alza en el consumo de alimentos que combinen salud y practicidad, evidenciándose de esta forma, la oportunidad estratégica para “NutriArroz”. El Ministerio de Turismo de Ecuador (2023), establece que, la gastronomía cuencana se vincula íntimamente a la identidad cultural de los habitantes, que valoran las propuestas nutricionales que rescaten recetas tradicionales, mientras satisfacen las exigencias contemporáneas de calidad y conveniencia, constituyéndose de esta forma, el entorno idóneo para la implementación de proyectos alimentarios innovadores.

Mundialmente, las cadenas de suministro enfrentan interrupciones significativas derivadas de fenómenos negativos como: la pandemia del Covid-19 y la crisis climática, que afectaron la producción y distribución de alimentos, encareciéndose de esta manera, insumos básicos y generándose incertidumbre en los mercados, fenómenos que demandan desde la materialización de enfoques resilientes en la gestión de proyectos alimentarios. Por su parte, el Banco Mundial (2023), estima que, los precios de los alimentos se incrementaron el 15% en promedio desde el inicio de la pandemia, destacándose así, la necesidad de estructurar modelos productivos que optimicen recursos y minimicen costos sin comprometer la calidad, tal y como se proyecta con NutriArroz.

En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas enfrentan barreras significativas para acceder a financiamiento, tecnología, y mercados competitivos, fenómenos que limitan la capacidad para innovar y adaptarse a las exigencias del consumidor contemporáneo, situación crítica para la industria alimentaria. El Banco Interamericano de Desarrollo (2023), señala que, el 70% de las pymes en Latinoamérica carece de acceso a créditos formales, situación que se revela como óbice para la inversión de mejoras productivas y estrategias de diferenciación, panorama que subraya la relevancia de proyectos como NutriArroz, en los cuales se utilizan modelos sostenibles y escalables que fomentan la competitividad.

En Ecuador, el acceso a productos alimenticios innovadores y funcionales es limitado por factores como: altos costos de producción e insuficiencia de estrategias de marketing adaptadas a la realidad local, perpetuándose así el mercado dominado por productos altamente procesados

y de bajo valor nutricional. ProEcuador (2023), afirma que, el 80% de los alimentos consumidos en el país corresponde a opciones importadas con bajo nivel de transformación, evidenciándose de esta manera, la necesidad de desarrollar proyectos que fortalezcan la producción nacional y promuevan el consumo de alimentos saludables y culturalmente relevantes.

En Cuenca, el mercado local enfrenta desafíos relacionados con la fragmentación de la oferta e insuficiencia de iniciativas que integren tradición y modernidad en productos accesibles y atractivos al consumidor, perdiéndose así, oportunidades de desarrollo económico y social. La Cámara de Comercio de Cuenca (2023), indica que, el 65% de los negocios alimentarios en la ciudad no se expande más allá del mercado local, lo que resalta la importancia de proyectos gestionados que impulsen la competitividad de los emprendedores locales, como se pretende con NutriArroz.

La creciente demanda global por productos alimenticios sostenibles y funcionales ofrece oportunidades de desarrollo de modelos de negocio que aporten respuestas plenas a dichas tendencias y se adapten a los contextos específicos de mercados emergentes, como el cuencano, lográndose así, la diferenciación competitiva e impacto positivo en la comunidad. Valle (2020), establece que, el 73% de los consumidores globales priorizan productos con atributos de sostenibilidad y salud, destacando el potencial de iniciativas que combinen dichas características con la conexión cultural y local.

La implementación de proyectos como el de “Arroz con Leche NutriArroz” en la ciudad de Cuenca aprovechando: el entorno cultural, tendencias globales, y necesidades locales, representa la alternativa viable a los problemas alimentarios y oportunidad para posicionar al Ecuador como referente en la innovación alimentaria, contribuyéndose de esta forma, al desarrollo sostenible y bienestar de la población alineándose, por otra parte, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2022), que enfatizan en la importancia de garantizar sistemas alimentarios resilientes y equitativos.

1.3 Justificación e importancia

La justificación teórica del proyecto radica en la necesidad de articular conceptos clave de gestión de proyectos con enfoques innovadores en la industria alimentaria, permitiendo el desarrollo de productos que, rescatando tradiciones culturales, respondan con efectividad a las demandas del consumidor contemporáneo, promoviendo el bienestar y sostenibilidad. Ariza *et al.* (2019), consideran que, la gestión de proyectos se abordará como el proceso integrador que, abarque aspectos dados por: la planificación, ejecución, y control, elementos que potencializarán la creación de productos con valor agregado como: “Arroz con Leche NutriArroz”,

diseñado para satisfacer las preferencias locales, así como, las tendencias globales de consumo saludable y responsable.

Desde el enfoque práctico, el proyecto proyecta aportar la respuesta a la problemática específica relacionada con la escasez de alimentos funcionales y culturalmente relevantes en el mercado cuencano, proponiendo el producto que, integrando atributos nutricionales con sabores tradicionales, se posicione como alternativa innovadora y accesible. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), considera que, los productos alimenticios que combinan tradición y modernidad poseen elevado potencial de aceptación en mercados emergentes en contextos donde la identidad cultural y preocupación por la salud son factores determinantes en las decisiones de compra. Tal situación caracteriza plenamente el entorno comercial de la ciudad de Cuenca.

Metodológicamente, la creación y comercialización de NutriArroz se fundamenta en la implementación de estándares internacionales de gestión de proyectos, utilizando herramientas propuestas por el PMBOK para garantizar la eficiencia en la planificación y ejecución de las diferentes etapas del proceso productivo, lográndose así, minimizar riesgos y optimizar recursos. Vega *et al.* (2021), enfatizan que, el enfoque metodológico estructurado permite alcanzar los objetivos proyectados, así como, adaptarse a los cambios y desafíos que surjan en el desarrollo del proyecto, consolidando de esta forma, estrategias flexibles y alineadas con las mejores prácticas del sector.

La importancia del proyecto radica en la capacidad de generar impactos positivos en el ámbito económico y social, promoviendo el desarrollo de la economía local mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor, priorizando a proveedores locales y generando oportunidades de empleo en la región; de igual forma, el enfoque propuesto, contribuye a la sostenibilidad al fomentar prácticas responsables en la producción y comercialización, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2022), que destacan la relevancia de garantizar sistemas alimentarios sostenibles que beneficien a las comunidades y reduzcan el impacto ambiental.

En el contexto social y cultural de Cuenca, el proyecto representa la oportunidad de preservar y revitalizar las tradiciones culinarias mediante la integración con tendencias actuales, lográndose la sinergia entre elementos ancestrales y contemporáneos, aspectos concordantes con las expectativas de los consumidores locales. Portela (2022), señala que, los proyectos que equilibran objetivos comerciales con valores culturales y sociales incrementan la aceptación de mercado y generan el sentido de pertenencia, así como, de orgullo comunitario, estableciendo

modelos de negocios inclusivos y sostenibles que trascienden los beneficios económicos inmediatos.

1.4 Objetivo del Proyecto

Desarrollar el plan de proyecto integral para la puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de arroz con leche industrializado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, aplicando las metodologías de gestión de proyectos que aseguren la viabilidad técnica, financiera, y comercial para el año 2025.

1.4.1 Objetivos Específicos:

1. Analizar las tendencias de consumo y preferencias del mercado cuencano para identificar oportunidades y estrategias adecuadas que garanticen la aceptación de “NutriArroz”.
2. Desarrollar la propuesta de producto que abarque ingredientes locales, atributos funcionales, y métodos de producción sostenibles, garantizándose así el equilibrio entre calidad, sabor, y salud.
3. Implementar el plan operativo enfocado en resaltar los valores culturales y nutricionales del producto, utilizando canales de distribución efectivos y estrategias promocionales adaptadas al mercado local.
4. Evaluar el impacto social y económico del proyecto mediante la medición de indicadores de aceptación del consumidor, beneficios para la comunidad y reducción del impacto ambiental.

1.5 Marco Teórico Simplificado

1.5.1 Fundamentos Conceptuales y Teóricos de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos se define como el conjunto de metodologías, herramientas, y prácticas desarrolladas con la finalidad de planificar, ejecutar, y controlar actividades destinadas a alcanzar objetivos específicos, optimizándose así, recursos y tiempos, mientras se mitigan riesgos los asociados al proyecto desarrollado. Rodríguez (2022), establece que, la gestión de proyectos se centra en integrar procesos interdependientes, garantizándose que las metas proyectadas sean alcanzadas a través del enfoque sistemático que combine aspectos como: estructura, flexibilidad, y adaptación continua.

De esta forma, los enfoques de gestión de proyectos varían según las necesidades del proyecto, destacando el enfoque predictivo, el cual se fundamenta en la planificación rígida y detallada desde las etapas iniciales, así como, en el enfoque ágil, caracterizado por la flexibilidad y adaptabilidad a cambios dinámicos durante la ejecución; dichas metodologías, al ser aplicadas

en proyectos alimentarios, ajustan las estrategias de producción y comercialización en función de las demandas cambiantes del mercado (Project Management Institute, 2023).

Modelos y metodologías aplicables a proyectos alimentarios: Entre los modelos relevantes aplicables a proyectos alimentarios destaca el PMBOK, guía ampliamente utilizada que descompone el proyecto en áreas de conocimiento como: alcance, tiempo, costos, calidad, y riesgos, facilitando de esta forma, la visión integral del proceso. Por otra parte, metodologías como: Agile y Scrum son empleadas en proyectos innovadores por la capacidad de adaptación que poseen ante los cambios en las preferencias del consumidor (Project Management Institute, 2023). La metodología Lean es relevante en proyectos alimentarios, enfocándose en la eliminación de desperdicios y mejora continua de procesos, pautas de utilidad en la industria alimentaria, donde la optimización de recursos y sostenibilidad son esenciales (A. Rodríguez, 2020).

Importancia de la planificación estratégica en la industria alimentaria: La planificación estratégica constituye el pilar crítico en la gestión efectiva de proyectos de la industria alimentaria, garantizando la identificación de objetivos específicos, priorización de recursos, y establecimiento de métricas con la finalidad de evaluar el desempeño. Larson y Gray (2021), postulan que, la planificación estratégica adecuadamente ejecutada incrementa exponencialmente la probabilidad de éxito del proyecto, garantizando que las operaciones se alineen con las expectativas del mercado. En el caso de productos como “NutriArroz”, la planificación estratégica implica comprender las tendencias de consumo, analizar la competencia, diseñar el modelo de negocio sostenible, y desarrollar estrategias de comercialización que posicionen al producto como alternativa viable y atractiva en el mercado cuencano.

1.5.2 Tendencias Globales y Regionales en la Industria Alimentaria

La innovación en productos funcionales revolucionó la industria alimentaria, integrando beneficios nutricionales con soluciones prácticas para el consumidor contemporáneo. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), señala que, los productos innovadores destacan por ofrecer sabor y propiedades que contribuyen positivamente a la salud como: la incorporación de vitaminas, minerales, y probióticos, que mejoran la calidad de vida de los consumidores.

En América Latina, la innovación se proyecta a partir del aprovechamiento de ingredientes locales y rescate de recetas tradicionales, combinando conocimientos ancestrales con tecnología

moderna para desarrollar alimentos funcionales que respondan a las demandas del mercado global (Banco Interamericano de Desarrollo, 2023).

Río (2023), explica que, el 73% de los consumidores globales priorizan alimentos producidos sosteniblemente, destacando la importancia de modelos productivos que reduzcan el impacto ambiental. En proyectos como “NutriArroz”, la sostenibilidad implica: laborar con proveedores locales, minimizar el uso de plásticos, y utilizar empaques biodegradables, promover la economía circular, y alinearse con las expectativas de los consumidores cuencanos, que valoran las iniciativas sostenibles.

El consumidor latinoamericano evidencia interés creciente en alimentos que combinen atributos de: calidad, sabor, y salud, priorizando opciones que abarquen ingredientes naturales y sean producidos éticamente. ProEcuador (2023), destaca que, el 60% de los consumidores ecuatorianos demanda alimentos tradicionales enriquecidos con valores nutricionales, destacándose así, la oportunidad para productos como “NutriArroz”, el interés por dichos alimentos se refleja especialmente en mercados como Cuenca, donde la combinación de tradición y modernidad en productos alimenticios posee elevado potencial de aceptación, generándose de esta forma, la ventaja competitiva crítica para proyectos innovadores en el segmento de la alimentación.

1.5.3 *Perspectiva Cultural y Gastronómica en Cuenca*

El patrimonio gastronómico de Ecuador se contempla como expresión de la diversidad cultural y natural del país, reflejando en la cultura culinaria la historia, tradiciones, y biodiversidad; en este contexto, la ciudad de Cuenca destaca por el aporte significativo dado a la cocina nacional, reconociéndose la cultura culinaria de la ciudad por la variedad y calidad de recetas tradicionales como: el arroz con leche, que constituye el emblema de la identidad gastronómica local (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2023).

La integración de elementos tradicionales y modernos en productos locales representa la tendencia al alza en la industria alimentaria, permitiendo desarrollar opciones que combinen lo mejor de ambos aspectos. Cedeño & Benavides (2019), señalan que, la combinación de elementos tradicionales y modernos en productos locales mantiene vivas las tradiciones mientras se adaptan a las exigencias contemporáneas, generando el impacto positivo en la percepción del consumidor. En proyectos como “NutriArroz”, dicha integración se materializa mediante: el uso de ingredientes locales, procesos innovadores, y empaques sostenibles, lográndose de esta forma, el equilibrio entre tradición y modernidad que resulta atractivo para el consumidor cuencano.

En Cuenca, la demanda por alimentos saludables se incrementó significativamente, fenómeno impulsado por la concientización ciudadana sobre la importancia de la nutrición y bienestar. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024), indica que, el 45% de los hogares cuencanos prioriza opciones alimenticias que ofrezcan beneficios para la salud, destacándose así, la oportunidad estratégica para el posicionamiento de “NutriArroz” como producto innovador y saludable, tal tendencia refuerza la necesidad de desarrollar productos que, respetando las tradiciones locales, ofrezcan valores nutricionales añadidos, alineándose con las expectativas del mercado altamente exigente.

1.5.4 Estrategias de Marketing y Comercialización de Productos Alimenticios

El marketing de productos tradicionales se enfocará en resaltar la conexión cultural y atributos genuinos, generando la narrativa que conecte emocionalmente con el consumidor. Sánchez (2020), establece que, el storytelling es la herramienta clave para destacar las cualidades del producto y construir la identidad de marca que impacte en los consumidores, en mercados donde la tradición posee peso significativo, en el caso de “NutriArroz”, la estrategia implica comunicar la historia del producto, destacándose el origen local, así como, compromiso con la calidad y salud.

La selección de canales de distribución y promoción se revelan críticos para maximizar el alcance y aceptación del producto en mercados locales. Barragán (2022), enfatiza que, las campañas digitales y alianzas con comercios locales son efectivas para productos que proyectan conectar con comunidades específicas. En Cuenca, tales acciones se traducen en estrategias que: abarquen la presencia en mercados tradicionales, colaboración con tiendas especializadas, y remarcada promoción en redes sociales, lográndose así la alineación de los esfuerzos con las preferencias y hábitos del consumidor local.

El posicionamiento de productos innovadores requiere identificar y comunicar específicamente los valores diferenciales que los distinguen de la competencia, lográndose captar de esta forma, la atención y fidelidad del consumidor. Erazo (2021), señala que, factores como: calidad, autenticidad, y compromiso con la sostenibilidad, son determinantes para establecer la propuesta de valor capaz de captar el deseo e interés de los consumidores. En el caso de “NutriArroz”, la combinación de tradición, innovación, y salud, constituyen ventajas competitivas claves, permitiendo posicionar el producto como referente en el mercado cuencano y establecerse como opción preferida por los consumidores.

CAPITULO II. CASO DE NEGOCIO Y PLANIFICACIÓN

2.1 Análisis del Caso del Negocio

2.1.1 Descripción del producto

El producto “Arroz con Leche NutriArroz” se aborda como alimento funcional que combina la tradición gastronómica ecuatoriana con innovaciones nutricionales y prácticas sostenibles, diseñado específicamente para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor contemporáneo de la ciudad de Cuenca. El producto se presenta como la reinterpretación del clásico postre de arroz con leche, enriquecido con vitaminas y minerales esenciales, transformándose así, en la opción nutricional saludable, accesible, y deliciosa.

Tabla 1

Características principales

Aspecto	Descripción
Ingrediente Base	Arroz local de alta calidad y fresca, garantizando autenticidad y sostenibilidad.
Valor Agregado	Enriquecido con calcio, hierro y vitaminas B, promoviendo huesos fuertes, energía diaria y un sistema inmunológico robusto.
Sabor Tradicional	Sabor cremoso característico del arroz con leche, con toques de canela y vainilla natural, elaborado con leche pasteurizada.
Opciones de Consumo	Versiones endulzadas con azúcar de caña orgánica o edulcorantes naturales para adaptarse a diversas preferencias dietéticas.
Presentación	Tamaños de 250 g y 1000 g, ideales para consumo individual y familiar.
Empaque	Biodegradable y reciclable, con diseño atractivo que resalta la tradición cuencana y el origen local del producto.
Beneficios	Producto nutritivo con carbohidratos, proteínas y micronutrientes esenciales; accesible por su producción local; fomenta la sostenibilidad y economía circular.
Público Objetivo	Familias cuencanas, consumidores de alimentos saludables, y quienes valoran la tradición culinaria ecuatoriana combinada con prácticas sostenibles.
Propuesta de Valor	Combina sabor, salud y tradición, evocando recuerdos familiares mientras promueve el bienestar y el cuidado ambiental.

2.1.2 Elementos innovadores del proyecto

La innovación del producto "Arroz con Leche NutriArroz" comercializado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se centra en ofrecer la versión mejorada y diferenciada del postre tradicional popular en la región. La propuesta se caracteriza por integrar ingredientes que mejoran la nutrición del producto y responden a las demandas de los consumidores contemporáneos interesados en opciones nutricionales saludables, con beneficios adicionales para la salud.

Tabla 2

Elementos innovadores del proyecto

Aspecto	Elementos Innovadores
Fortificación Nutricional	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de superalimentos como chía, quinoa, linaza, y proteína vegetal, aumentando fibra, proteínas y antioxidantes. - Enriquecido con hierro, calcio y vitaminas del complejo B para fortalecer el sistema inmunológico y bienestar general.
Alternativas Saludables	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de leches vegetales (almendra, soja, avena, coco) y opciones bajas en lactosa para consumidores veganos o intolerantes a la lactosa. - Endulzantes naturales como stevia, miel orgánica y sirope de agave para reducir el índice glucémico y ofrecer una opción baja en azúcar.
Packaging Innovador y Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> - Envases biodegradables y reciclables, minimizando el impacto ambiental.
Atractivo para el Mercado Saludable	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones individuales listas para llevar, adaptadas al estilo de vida urbano. - Producto 100% natural, sin aditivos, conservantes ni colorantes, apelando a consumidores preocupados por los efectos de alimentos procesados. - Posicionamiento como marca que promueve bienestar y tendencias de consumo saludable.
Sabor y Variedad	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor tradicional mejorado con opciones personalizables como frutas secas, nueces, cacao y especias. - Opciones gourmet con combinaciones exóticas como mango y maracuyá, fusionando tradición y sofisticación.
Conexión Cultural y Saludable	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene el valor cultural del arroz con leche mientras lo adapta a tendencias de nutrición consciente.
Propuesta de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Atractivo para consumidores locales y turistas interesados en opciones saludables y auténticas en un mercado competitivo.

2.2 Análisis del entorno**2.2.1 Diagnóstico PESTEL****Político**

El contexto político ecuatoriano, caracterizado por el marco normativo cambiante y por la significativa intervención estatal en sectores estratégicos, plantea retos importantes para las empresas que proyectan consolidarse en el mercado local, especialmente en industrias reguladas como la alimentaria. Las políticas públicas, aunque bien intencionadas, son sujetas de cambios abruptos; dichas modificaciones, frecuentemente impulsadas por transiciones gubernamentales, impactan directamente en los procesos de producción y comercialización (Banco Mundial, 2023). En el año 2023, el índice de variabilidad en normativas alimentarias fue del 15%, lo que reflejó el entorno legal fluctuante y desafiante para los emprendedores del sector.

Con referencia a los incentivos fiscales, se evidencia que, el 8% de las pequeñas empresas alimentarias se beneficiaron de programas de reducción de impuestos durante el último año, cifra considerablemente baja considerando las necesidades de liquidez de tales negocios (Banco Central del Ecuador, 2023). Por otro lado, la creciente presión internacional por el cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad generó nuevas exigencias legales,

requiriendo que los productos cumplan con certificaciones específicas como: el etiquetado nutricional obligatorio, implementado a partir de 2022.

A pesar de dichas dificultades, las políticas que promueven el emprendimiento, como los créditos de bajo interés del Banco de Desarrollo del Ecuador, beneficiaron más de 2.500 pequeños negocios en Cuenca, evidenciándose así oportunidades de innovación en productos tradicionales como el arroz con leche, no obstante, es crucial que los emprendedores se mantengan actualizados respecto a las regulaciones vigentes, asegurando el cumplimiento normativo mientras aprovechan dichos apoyos (Torres & Naranjo, 2022). La estabilidad política relativa de Cuenca, comparada con otras ciudades ecuatorianas, genera el entorno propicio para la inversión; sin embargo, no puede ser ignorada la influencia de las decisiones políticas nacionales que, frecuentemente, priorizan objetivos fiscales sobre el fortalecimiento del emprendimiento local, poniendo en riesgo iniciativas emergentes como NutriArroz (Fernández *et al.*, 2021).

Económico

La economía ecuatoriana, dolarizada desde el año 2000, permitió estabilidad en términos de inflación, la cual se mantuvo en el 3,2% durante 2023, porcentaje que, aunque moderado, sigue afectando el poder adquisitivo de los consumidores (Banco Central del Ecuador, 2023). De esta forma, el escenario económico impacta en la demanda de productos alimenticios con valor agregado, siendo de esta forma, imprescindible que las empresas adopten estrategias competitivas y de diferenciación.

En la ciudad de Cuenca, el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita se encuentra en aproximadamente \$11.200 anuales, la población evidencia inclinación creciente hacia productos que combinen tradición y salud, fenómeno que se verifica especialmente en segmentos de clase media alta, que representan el 35% de los hogares cuencanos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). Por otro lado, los datos muestran que el 72% de las pequeñas y medianas empresas alimentarias en Ecuador enfrentan problemas de financiamiento, lo que dificulta la capacidad de desarrollo y competitividad en el mercado nacional (Pérez, 2022).

Por otra parte, el entorno global de incremento en los precios de insumos básicos como: azúcar y leche, incrementó los costos de producción en un promedio del 18% durante los últimos tres años, lo que forzó a las empresas a buscar proveedores locales competitivos y adoptar medidas de optimización de costos para garantizar la rentabilidad del negocio (A. Rodríguez, 2020).

Social

La ciudad de Cuenca, reconocida por la fuerte identidad cultural y gastronómica, presenta el consumidor que valora los productos que evocan tradición, memoria familiar, y prácticas alimenticias saludables. Según estudios recientes, el 68% de las familias cuencanas priorizan alimentos que combinan calidad y beneficios para la salud, indicador clave para la aceptación de NutriArroz en el mercado local (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

La población joven, que representa el 27% del total de habitantes en Cuenca, evidencia inclinación a los productos innovadores, marcados por el enfoque en la conveniencia y conexión emocional con los valores tradicionales (Barragán, 2022b). El interés por la nutrición y bienestar creció exponencialmente, con el 42% de los consumidores cuencanos demandando productos con etiquetas que indiquen los beneficios nutricionales específicos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). Es importante mencionar el impacto de las redes sociales, donde el 75% de la población cuencana entre 18 y 45 años está activa; dicho canal se revela como herramienta esencial para la promoción de NutriArroz, permitiendo estructurar la comunidad de consumidores leales mientras se refuerza el posicionamiento del producto en el mercado (W. Rodríguez, 2022).

Tecnológico

El avance tecnológico en la región generó oportunidades significativas para los pequeños negocios, destacando el uso de herramientas digitales con la finalidad de optimizar procesos de producción, distribución, y comercialización. En la ciudad de Cuenca, el 62% de las empresas emergentes adoptaron tecnologías digitales en las operaciones, situación que refleja el entorno propicio para la innovación (Portela, 2022). La implementación de plataformas de comercio electrónico, experimentaron el crecimiento del 34% en Ecuador en el último año, información que representa la oportunidad para ampliar el alcance de NutriArroz, facilitándose así el acceso a nuevos mercados y reduciendo costos asociados con la logística tradicional (Banco Central del Ecuador, 2023). De igual forma, el uso de redes sociales como: Instagram y Facebook, que concentran el 68% del tráfico digital en la ciudad de Cuenca, garantiza la promoción efectiva y de bajo costo, alcanzándose así directamente al público objetivo.

Por otro lado, la adopción de tecnologías sostenibles en la producción se aborda como factor relevante, con el 56% de los consumidores indicando que prefieren productos elaborados con prácticas responsables (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). Dicho fenómeno implica la incorporación de procesos eficientes y ecológicos como: uso de energías renovables

y empaques biodegradables, estrategias que responden a las demandas del mercado y contribuyen al posicionamiento de la marca como referente de responsabilidad ambiental. Por otra parte, el acceso a herramientas analíticas basadas en inteligencia artificial, que identifican tendencias de consumo y optimizar estrategias de mercado, se transformó en el recurso crítico para las empresas que proyectan consolidarse en el mercado alimentario altamente competitivo y exigente (Vega *et al.*, 2021).

2.2.2 Las cinco fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector alimenticio, particularmente en productos tradicionales y de conveniencia como el arroz con leche, se contempla como barrera moderada debido a las regulaciones locales que exigen el cumplimiento de normativas de etiquetado, control sanitario, y estándares de calidad. Las regulaciones locales en el sector alimenticio, aunque necesarios para garantizar la seguridad del consumidor, incrementan los costos iniciales para las empresas emergentes (Banco Mundial, 2023). En el año 2023, el 48% de los emprendimientos alimenticios en Ecuador enfrentaron dificultades para superar las regulaciones locales en los primeros seis meses de operación, lo que refleja el entorno desafiante para los nuevos competidores en el sector alimenticio (Río, 2023).

Debe tomarse en cuenta, la fidelidad de los consumidores cuencanos a las marcas ya consolidadas en el mercado, situación que dificulta la entrada de nuevos competidores, exigiéndose así la materialización de estrategias sólidas y genuinas de diferenciación. El 65% de los habitantes de Cuenca indican que, prefieren comprar productos de marcas reconocidas, lo que resalta la necesidad de posicionar NutriArroz como propuesta única en su categoría (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

El acceso limitado a financiamiento para nuevos negocios constituye una barrera significativa, dado que, el 72% de los emprendimientos no logra acceder a créditos competitivos en Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2023). El auge del comercio electrónico y las plataformas de marketing digital redujeron las barreras tradicionales, permitiendo a los nuevos competidores llegar directamente a los consumidores objetivo, sin necesidad de establecer costosas cadenas de distribución física. El comercio electrónico y las plataformas de marketing digital crecieron el 34% en Ecuador en el último año, fenómeno que abre oportunidades significativas para que nuevos productos como NutriArroz se comercialicen eficientemente (Valle, 2020).

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector alimenticio ecuatoriano se revela bajo debido a la alta competencia entre los productores de insumos clave como: arroz, azúcar y leche; tal dinámica permite a las empresas diversificar las fuentes de abastecimiento y negociar mejores precios y condiciones. Actualmente, el 68% de los pequeños productores agrícolas en Ecuador dependen de clientes únicos, generándose la oportunidad de fortalecer las posiciones de negociación de las empresas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). Por otra parte, la volatilidad en los costos de los insumos básicos representa un desafío importante; durante el año 2023, el precio del azúcar se incrementó el 12%, mientras que el de la leche el 8%, aspectos que afectan directamente los márgenes de rentabilidad de los productos procesados (Banco Central del Ecuador, 2023).

La proximidad de Cuenca a zonas productoras de arroz y leche, como el cantón Girón, ofrecen ventajas logísticas, permitiendo reducir costos de transporte y optimizar los tiempos de entrega; la ubicación estratégica se utiliza para fortalecer relaciones con proveedores locales, fomentando prácticas sostenibles que resalten el valor agregado de NutriArroz (Peñañiel *et al.*, 2020). La creciente adopción de tecnologías en el sector agrícola, como el uso de sistemas de riego inteligentes, mejoró la productividad de los proveedores, incrementándose así, la disponibilidad de insumos de calidad; dicha tendencia, se incrementó el 18% anual en Ecuador, generando el entorno favorable para el desarrollo de productos innovadores como NutriArroz (Jaramillo & Delgado, 2019).

3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es significativo en el mercado cuencano debido a la amplia oferta de productos similares en el sector alimenticio. Los consumidores, caracterizados por la preferencia a productos que combinan tradición y beneficios para la salud, ejercen fuerte influencia en los precios y características de los productos disponibles. Actualmente, el 72% de los consumidores de la ciudad de Cuenca priorizan el precio como principal criterio de decisión, lo que obliga a las empresas a optimizar los costos para ofrecer precios competitivos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Por otro lado, la preferencia a productos premium, tendencia remarcada en segmentos de ingresos medios y altos, abre oportunidades para captar consumidores dispuestos a pagar más por productos que ofrezcan valores diferenciados. El 42% de las familias cuencanas

demandan alimentos con etiquetas específicas que resalten atributos como: “natural”, “saludable”, y “artesanal” (Laguna, 2022).

El uso de redes sociales, en las cuales el 75% de los cuencanos entre 18 y 45 años interactúan activamente, empoderó a los consumidores, que actualmente poseen acceso a información sobre: calidad, precios, y opiniones antes de realizar compras. La tendencia en la utilización de las redes sociales como medio de adquisición de productos alimenticios exige a las empresas mayor transparencia y la estructuración de reputaciones fidedignas en las plataformas digitales (Banco Mundial, 2023). La segmentación del mercado cuencano en función de criterios demográficos y psicográficos se revela protagónica con la finalidad de abordar las diferentes necesidades y expectativas de los consumidores, ofreciéndose así productos personalizados que se adapten plenamente a los estilos de vida locales, fomentándose la conexión con la comunidad y mejorando el poder de retención de clientes (Herrera, 2021).

4. Ingreso de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector alimenticio de Cuenca se revela elevada debido a la amplia disponibilidad de opciones alternativas que proyectan satisfacer las mismas necesidades de los consumidores. En Cuenca, el 35% de los hogares reportan la preferencia a opciones prácticas como: los postres instantáneos y productos congelados, situación que evidencia la necesidad de diferenciación para NutriArroz (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). La proliferación de marcas internacionales en el segmento de alimentos procesados representa el 28% de las ventas de productos alimenticios en Ecuador, situación que enfatiza en la necesidad para los productores nacionales de estructurar estrategias de marketing enfocadas en resaltar la autenticidad y valores locales de los productos ofertados (Bravo & Avilés, 2020).

El auge de alimentos saludables, como las leches vegetales y postres bajos en calorías, representa un desafío para NutriArroz. El 18% de los consumidores ecuatorianos opta por alternativas saludables, aspecto que subraya la importancia de comunicar los beneficios nutricionales del producto ofertado con transparencia y efectividad (Banco Central del Ecuador, 2023). La adaptabilidad del producto a las nuevas tendencias del mercado como: el uso de envases sostenibles y porciones individuales es crucial para mitigar la amenaza de productos sustitutos, fortaleciéndose así la propuesta de valor de NutriArroz mientras se asegura la conexión emocional con el consumidor (Toral *et al.*, 2019).

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes en el sector alimenticio cuencano se revela alta, especialmente en la categoría de productos tradicionales y de conveniencia, donde predominan marcas locales e internacionales que proyectan captar la preferencia de los consumidores. En la ciudad de Cuenca, el 78% de los hogares adquiere productos procesados de origen local al menos una vez por semana, reflejándose así la conexión emocional con las marcas locales que promueven tradiciones y sabores autóctonos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). Entre los factores que intensifica dicha rivalidad destaca la saturación del mercado con alternativas nutricionales similares donde productos como: flanes, natillas, y otros postres tradicionales compiten directamente con propuestas como NutriArroz. El 65% de las empresas del sector alimenticio ajusta los precios trimestralmente para mantenerse competitivas, lo que genera presiones adicionales en los márgenes de ganancia (Arrieta *et al.*, 2021).

El poder de las grandes cadenas de distribución limita las opciones de acceso al mercado para nuevos competidores y empresas pequeñas. En la ciudad de Cuenca, el 52% de los puntos de venta pertenecen a grandes cadenas que dominan los canales de distribución, dejando a los pequeños negocios el reto de estructurar alternativas como: mercados locales y ventas directas al consumidor (Banco Mundial, 2023). El 32% de los consumidores cuencanos revela disposición para pagar más por productos que ofrezcan beneficios nutricionales específicos, aspecto que subraya la importancia de desarrollar la propuesta genuina para NutriArroz. De esta forma, el uso de estrategias digitales y la creación de comunidades de consumidores leales en plataformas como: Instagram y Facebook se revelan como herramientas angulares para superar la presión competitiva y establecer la posición sólida en el mercado (Muñoz *et al.*, 2020).

Tabla 3

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Uso de ingredientes locales y frescos.	Creciente demanda de productos saludables y tradicionales.
Enfoque en la tradición del producto.	Expansión del comercio electrónico.
Capacidad para innovar en el producto.	Apoyo gubernamental a pequeños emprendimientos.
Alta aceptación de postres tradicionales en Cuenca.	Mayor interés por alimentos con valor agregado.
Debilidades	Amenazas
Recursos limitados para desarrollar campañas publicitarias.	Competencia de otras bebidas tradicionales como el morocho.
Dependencia de insumos con costos fluctuantes.	Incremento en costos de materias primas.

Insuficiente posicionamiento inicial en el mercado.	Preferencias cambiantes a opciones veganas.
Limitaciones en canales de distribución.	Regulaciones estrictas en etiquetado alimenticio.

2.3 Análisis del mercado

El mercado potencial de NutriArroz en la ciudad de Cuenca se respalda por la población de 600,000 habitantes, de los cuales el 35% corresponde a familias de ingresos medios y altos que valoran productos tradicionales con beneficios adicionales como: salud y sostenibilidad (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). Por otra parte, el 68% de los consumidores cuencanos manifestaron preferencia por productos que destacan las raíces culturales y utilizan ingredientes locales, atributo que NutriArroz explotará para capturar la atención del público objetivo. El 42% de los habitantes de Cuenca priorizan productos con etiquetas que resalten atributos como "natural", "sin aditivos" o "artesanal" (Sánchez, 2020a). Las transformaciones en los hábitos de consumo generan oportunidades estratégicas para que NutriArroz destaque como postre que evoca tradición y aporta salud a los consumidores, atrayéndose así a familias y jóvenes profesionales preocupados por el bienestar.

La expansión del comercio electrónico en Ecuador experimentó el crecimiento del 34% anual en la última década, amplió el alcance del mercado trascendiendo las fronteras locales, llegando a consumidores interesados en productos tradicionales ecuatorianos en otras ciudades e incluso internacionalmente (GlobalData, 2023). El comercio electrónico facilitó el acceso a nuevos mercados y permitió establecer relaciones directas con los consumidores mediante plataformas como: redes sociales y marketplaces, incrementándose así, la visibilidad y fidelidad a la marca. En este contexto, el uso de estrategias digitales estructuradas estratégicamente transformará el mercado potencial de NutriArroz en la comunidad leal de clientes.

El turismo, que representa el pilar económico de la ciudad de Cuenca, abre oportunidades para atraer a visitantes que demandan experiencias culinarias únicas y auténticas. El Ministerio de Turismo de Ecuador (2023), señala que, más de 500,000 turistas visitaron Cuenca en el año 2023, mercado que NutriArroz captará al posicionarse en puntos de venta estratégicos como: mercados artesanales, cafeterías tradicionales, y ferias gastronómicas.

2.3.1 Segmentación de mercado

El objetivo de la investigación está dado por evaluar la factibilidad de establecer el negocio enfocado en la comercialización de arroz con leche NutriArroz en la ciudad de Cuenca, priorizando el análisis detallado del mercado local. El estudio se enfocará en hombres y mujeres pertenecientes al estrato socioeconómico C+, grupo demográfico que representa aproximadamente el 24% de la población de Cuenca (Instituto Nacional de Estadística y Censos,

2024). El estrato socioeconómico C+ se identifica como nicho con potencial consumidor debido a la inclinación por productos tradicionales con valor agregado (Viguera, 2020).

Segmentación geográfica	Continente	Americano
	País	Ecuador
	Región	Sierra
	Provincia	Azuay
	Ciudad	Cuenca
Segmentación demográfica	Edad:	18 – 65 años
	Género:	Femenino – Masculino
	Ocupación:	Indistinta
	Educación:	Primaria, secundaria, superior, ninguna
Segmentación psicográfica	Clase social:	Media – Media Alta, Alta
	Personalidad:	Indistinta
	Nivel de ingresos:	mínimo \$460 mensuales.
	Personalidad:	Trabajador

2.4 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo de las encuestas realizadas a los consumidores de Cuenca tiene como objetivo comprender las preferencias, comportamientos y expectativas del mercado respecto al arroz con leche *NutriArroz*. A través de la recopilación y análisis de datos numéricos obtenidos de una muestra representativa de la población, se pretende identificar patrones y tendencias que puedan guiar las decisiones estratégicas de la empresa, el análisis no solo proporciona información valiosa sobre la disposición de los consumidores a pagar por el producto, sino también sobre las características demográficas que influyen en sus decisiones de compra, como la edad, condición laboral y frecuencia de consumo.

Tabla 4

Resultados de las encuestas aplicadas

	Alternativas	Porcentaje
Edad de los clientes potenciales	18 a 25 años	79%
	26 a 34 años	21%
	35 a 50 años	0%
	Más de 50 años	0%
Condición laboral	Empleado	71%
	Independiente	0%
	Ama de casa	21%
	Desempleado	7%
Frecuencia de consumo de arroz con leche	Diario	21%
	Semanal	71%
	Quincenal	7%
	Mensual	0%
	Anual	0%
Lugar de compra del arroz con leche	Tiendas	90%
	Restaurante	10%
	Panadería	0%

Características importantes del arroz con leche	Mercado	0%
	Sabor	26%
	Variedad	0%
	Cantidad	4%
	Presentación	17%
	Precio	53%
Precio del arroz con leche de 250 gr	Disponibilidad	0%
	\$2,50	98%
	\$3,00	2%
	\$3,50	0%
	Más de \$ 3,50	0%
Precio del arroz con leche de 1000 gr	\$8,00	98%
	\$10,00	2%
	\$11,00	0%
	Más de \$ 11,50	0%
	Presentación del arroz con leche	Tarrinas plásticas
Vasos de papel		48%
Fundas Tetrapack		46%
Degustaciones gratis del arroz de leche tradicional y light		Si
	No	0%
Medios de publicidad del arroz con leche	Radio	
	Televisión	1
	Redes Sociales	91
	Correo masivo	1
	Volantes	3
	Afiches	
	Recomendación amigos y familiares	4
Otros ¿Cuáles?		

2.4.1 Cálculo de la Demanda Real, Potencial e Insatisfecha para Arroz con Leche NutriArroz

Para realizar este cálculo, tomaremos como base la población urbana total de Cuenca, que es de 361,524 personas, y aplicaremos los porcentajes de diferentes segmentos de consumidores (o no consumidores) que afectan la demanda de Arroz con Leche NutriArroz. A partir de estos datos, determinaremos la demanda real, potencial e insatisfecha del producto.

2.4.1.1 Demanda Potencial

Población Total: 361,524 personas

Segmentos que no consumirían el producto:

Menores de 5 años (7.6%): $361,524 \times 7.6\% = 27,475$ personas

Mayores de 65 años (9%): $361,524 \times 9\% = 32,537$ personas

Intolerantes a la lactosa (45%): $361,524 \times 45\% = 162,685$ personas

No gustan del producto (3%): $361,524 \times 3\% = 10$ personas

Diabéticos (5.7%): $361,524 \times 5.7\% = 20,606$ *personas*

Sumamos los segmentos que no consumirían el producto:

$$27,475 + 32,537 + 162,685 + 10,845 + 20,606 = 254,148$$

Población que podría consumir el producto (Demanda Potencial):

Se resta la población que no consumiría el producto de la población total:

$$361,524 - 254,148 = 107,376$$
 personas

Demanda Potencial = 107,376 personas

2.4.1.2 Demanda insatisfecha

Oferta Actual en Restaurantes (90%)	en	$53,688 \times 90\% = 48,319$ <i>personas compran en restaurantes</i>
Oferta Actual en Tiendas (10%)		$53,688 \times 10\% = 5,369$ <i>personas compran en tiendas</i>
Oferta Actual Total:		$48,319$ (<i>restaurantes</i>) + $5,369$ (<i>tiendas</i>) = $53,688$ <i>personas compran el producto actualmente</i>
Demanda Insatisfecha		$107,376$ (<i>demanda potencial</i>) - $53,688$ (<i>oferta actual</i>) = $53,688$ <i>personas insatisfechas</i>

CAPITULO III. PLAN DE PROYECTO

3.1 Estudio administrativo

3.1.1 Descripción de los promotores

El equipo que lidera este proyecto está conformado por profesionales altamente capacitados en distintas áreas de ingeniería y arquitectura, quienes aportan su experiencia y conocimientos técnicos para asegurar el éxito de las iniciativas propuestas.

1. **María Augusta Gordillo Moreno:** es Ingeniera Química con experiencia en el control de sólidos y tratamiento de agua en taladros de perforación en el sector petrolero, especialmente en el distrito amazónico. Su conocimiento técnico incluye la gestión de fluidos de perforación y control de pozos, así como el mantenimiento de equipos de separación mecánica. Con un enfoque en el trabajo en equipo y liderazgo, María Augusta también se destaca en la comunicación efectiva y en la organización de agendas. Su contribución al proyecto será esencial en la coordinación del equipo y en la optimización de los procesos operacionales relacionados con los fluidos de perforación y las pruebas de laboratorio en el contexto del sector petrolero.
2. **Luz Cristina Charco Pastuña:** es Ingeniera Mecatrónica con una amplia trayectoria en la supervisión de proyectos en el sector industrial petrolero. Su experiencia abarca la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura, diseño de soluciones técnicas y el manejo de herramientas tecnológicas de gestión. Especialista en la metodología PMI (Project Management Institute), su enfoque estará en la implementación de estándares de calidad, la optimización de procesos y la maximización de la productividad del equipo. Su aporte será fundamental en la integración de soluciones tecnológicas y la gestión eficiente de los proyectos complejos en los que se involucra el equipo.
3. **Jhon Sebastián Armas Vásquez:** Ingeniero Mecánico con experiencia en la industria petrolera, Jhon Sebastián ha trabajado en la supervisión y optimización de equipos de superficie utilizados en la extracción y procesamiento de petróleo y gas. Su especialización en sistemas de procesamiento de petróleo y en la gestión de normativas de seguridad y medio ambiente le permitirá hacer aportes clave en la mejora de la eficiencia operativa y en la formación de equipos técnicos especializados. Su experiencia práctica en la resolución de problemas técnicos será un recurso valioso para el equipo en la implementación de soluciones en los entornos industriales complejos del proyecto.

4. **Libni Salomón Flores Flores** es Ingeniero Civil con un enfoque en estructuras y administración de proyectos. Además de su rol como perito del Consejo de la Judicatura en Ingeniería Civil, ha sido docente en la Pontificia Universidad Católica en las carreras de Ingeniería Civil y Arquitectura, lo que le ha permitido desarrollar habilidades excepcionales para comunicar conceptos técnicos de manera efectiva. Su expertise en obras de hormigón y estructuras, así como en la administración de proyectos, le permitirá aportar un enfoque integral en la supervisión de calidad y en la resolución de conflictos técnicos y legales que puedan surgir en el transcurso del proyecto.
5. **Byron Miguel Feijoó Aguilar:** es Arquitecto con una sólida formación en diseño arquitectónico y estructuras. Certificado en AutoCAD, ArchiCAD e Interpol, su experiencia se extiende al manejo de equipos topográficos y a la planificación y diseño de distribuciones para plantas de producción. Aportará su experiencia en la creación de soluciones arquitectónicas eficientes y seguras, asegurando que los diseños cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad. Su capacidad para visualizar y desarrollar planos detallados será esencial en la planificación física y estructural de las instalaciones.

Cada uno de los miembros del equipo aporta una perspectiva única y complementaria, lo que asegura un enfoque integral y multidisciplinario para la ejecución exitosa del proyecto. Con sus conocimientos técnicos y habilidades de gestión, el equipo está preparado para afrontar los retos que surjan y garantizar que se logren los objetivos establecidos de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos.

3.1.2 Características del producto

El producto *Arroz con Leche NutriArroz* es una versión innovadora y saludable de este tradicional postre ecuatoriano, diseñado para satisfacer tanto los paladares que buscan lo clásico como aquellos interesados en opciones más ligeras y nutritivas. Con el objetivo de ofrecer un producto de calidad, adaptado a las necesidades contemporáneas, se destacan las siguientes características:

1. **Variedad Tradicional y Light** *Arroz con Leche NutriArroz* se presenta en dos versiones, una tradicional y una "light". La versión tradicional mantiene el sabor auténtico y la cremosidad que caracteriza a este popular postre ecuatoriano, utilizando ingredientes frescos y naturales como leche entera, arroz, azúcar y canela. La versión light, en cambio, es una opción más saludable, elaborada con leche descremada, edulcorantes naturales

como la stevia o el xilitol, y arroz integral, lo que reduce significativamente las calorías y mejora su perfil nutricional sin sacrificar sabor.

2. **Ingredientes Locales y Naturales** *Arroz con Leche NutriArroz* se elabora con ingredientes frescos y de calidad, preferiblemente provenientes de productores locales de la región de Cuenca y sus alrededores. El arroz utilizado es seleccionado cuidadosamente para garantizar su textura perfecta, mientras que la leche proviene de ganaderías de la zona, lo que no solo apoya la economía local, sino que también asegura un sabor auténtico y fresco. La canela utilizada es 100% natural, proporcionando un toque de especia que complementa a la perfección el sabor dulce y cremoso del arroz con leche.
3. **Beneficios Nutricionales y Opciones Saludables** La versión light de *NutriArroz* está pensada para personas que buscan cuidar su salud sin renunciar al placer de disfrutar un postre delicioso. Al utilizar arroz integral, leche descremada y edulcorantes naturales, se ofrece un producto con menos grasas saturadas, menor contenido calórico y mayor contenido en fibra, la combinación de estos ingredientes hace que el producto sea más fácil de digerir y más adecuado para personas que siguen dietas especiales, como aquellas bajas en azúcar o en grasas. Ambos tipos de producto, tanto el tradicional como el light, son ricos en calcio, lo que contribuye a la salud ósea, y ofrecen una fuente de energía natural.
4. **Sabor Auténtico y Crema Suave** Uno de los puntos más importantes de *Arroz con Leche NutriArroz* es su sabor. La receta ha sido cuidadosamente desarrollada para mantener la textura cremosa y el sabor dulcemente equilibrado que se espera de un arroz con leche tradicional, mientras que la versión light logra una suavidad y cremosidad similar utilizando ingredientes más ligeros. La combinación de leche, arroz y canela, junto con el toque de vainilla en ambas versiones, asegura una experiencia gustativa que satisface tanto a quienes prefieren lo clásico como a quienes buscan una opción más saludable sin comprometer el gusto.
5. **Envase y Presentación Convenientes** *Arroz con Leche NutriArroz* se presenta en envases prácticos y ecológicos, que facilitan su consumo en cualquier momento del día. Los envases están diseñados para mantener la frescura y la calidad del producto, y son completamente reciclables, lo que refuerza el compromiso con la sostenibilidad ambiental. Se ofrece en diversas presentaciones, desde envases individuales ideales para un consumo personal hasta tamaños más grandes que permiten compartir el postre en familia o en eventos especiales.

6. **Opciones de Personalización y Distribución Local** Además de las versiones tradicional y light, *NutriArroz* ofrece la opción de personalizar el producto con toppings adicionales, como frutas frescas, pasas, almendras o coco rallado, lo que permite a los clientes crear una experiencia única de acuerdo con sus preferencias, el nivel de personalización hace que el producto sea aún más atractivo tanto para el consumidor final como para comercios locales que deseen ofrecer opciones variadas y adaptadas a distintos gustos. *NutriArroz* estará disponible en tiendas de alimentos locales, supermercados y puntos de venta estratégicos en la ciudad de Cuenca, facilitando su acceso a un público amplio.
7. **Compromiso con la Comunidad y el Medio Ambiente** El proyecto de *Arroz con Leche NutriArroz* no solo se centra en ofrecer un producto delicioso y saludable, sino que también tiene un fuerte compromiso social y ambiental. Al utilizar ingredientes locales, el producto apoya la economía de la región y promueve la agricultura sostenible, los procesos de producción se gestionan de manera responsable, con un enfoque en la reducción de residuos y la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente.

Arroz con Leche NutriArroz es un producto que combina lo mejor de la tradición ecuatoriana con las necesidades y tendencias actuales de salud y bienestar. Ofrece dos opciones deliciosas y nutritivas, ideales para todos los gustos, en envases prácticos y ecológicos. Con un enfoque en la calidad de los ingredientes y el respeto por el entorno, *NutriArroz* está listo para conquistar el mercado local en Cuenca, ofreciendo un postre que se disfruta sin culpa.

3.1.3 Filosofía empresarial

3.1.3.1 Misión

La misión de *Arroz con Leche NutriArroz* es ofrecer a nuestros clientes una alternativa deliciosa, saludable y nutritiva del tradicional arroz con leche ecuatoriano, adaptada a las necesidades y estilos de vida contemporáneos. Nos comprometemos a utilizar ingredientes locales de alta calidad, garantizando frescura, sabor auténtico y un perfil nutricional balanceado en cada porción. Nuestro objetivo es brindar opciones tanto tradicionales como "light", permitiendo que más personas puedan disfrutar de este icónico postre ecuatoriano sin comprometer su bienestar. A través de prácticas sostenibles y responsables, buscamos contribuir al desarrollo de la comunidad local, promoviendo una alimentación saludable y accesible para todos, mientras mantenemos el respeto por el medio ambiente y las tradiciones culinarias del Ecuador.

3.1.3.2 Visión

Ser la marca líder en el mercado de postres saludables y tradicionales en Ecuador, ofreciendo opciones innovadoras y deliciosas que promuevan un estilo de vida equilibrado. Nos visualizamos como un referente en la industria alimentaria, reconocido por nuestra calidad, compromiso con la sostenibilidad y apoyo a la economía local. A través de la expansión de nuestros productos, buscamos llevar Arroz con Leche NutriArroz a todas las regiones del país y, eventualmente, internacionalizar nuestra propuesta, permitiendo que personas de diferentes culturas disfruten del sabor auténtico y nutritivo del arroz con leche, adaptado a las tendencias y necesidades de la alimentación moderna.

3.1.3.3 Valores

Tabla 5

Valores

Valor	Descripción
Calidad	Productos de alta calidad con ingredientes frescos, locales y naturales, garantizando satisfacción y confianza.
Salud y Bienestar	Opciones nutritivas que respetan las necesidades dietéticas, combinando sabor, tradición y beneficios para la salud.
Sostenibilidad	Prácticas responsables desde la producción hasta el empaquetado, minimizando el impacto ambiental y preservando recursos.
Innovación	Mejora continua en productos, adaptándose a tendencias del mercado y preferencias de consumidores sin perder la tradición.
Compromiso Social	Apoyo a la economía local mediante colaboración con productores regionales, promoviendo desarrollo comunitario y empleo.
Transparencia	Operaciones abiertas y honestas, con información clara sobre ingredientes, procesos y beneficios del producto.
Cercanía	Relación cercana con clientes, colaboradores y aliados, basada en confianza, escucha activa y mejora continua.

3.1.3.4 Políticas empresariales

Tabla 6

Políticas empresariales

Area	Política	Descripción
Recursos Humanos	Proceso de Contratación	Reclutamiento mediante anuncios en medios relevantes con antelación de una semana para asegurar postulaciones adecuadas.
	Selección de Personal	Evaluación de candidatos mediante entrevistas, pruebas psicológicas y profesionales para garantizar alineación con el perfil requerido.
	Motivación y Desempeño	Fomento de un ambiente laboral positivo que motive el compromiso y la dedicación de los empleados.
	Capacitación Continua	Cursos, talleres y seminarios para actualizar habilidades en producción, maquinaria y estándares de calidad.
	Horarios de Trabajo	Jornada laboral de lunes a viernes, de 8:00 A.M. a 4:30 P.M., con compensación por horas extras según la legislación.

	Pago de Sueldos	Pago quincenal puntual mediante cheque o transferencia bancaria.
Producción	Control de Materia Prima	Verificación rigurosa de insumos para garantizar calidad y evitar fallas en la producción.
Calidad	Condiciones Óptimas de Producción	Fabricación bajo estándares higiénicos y de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.
	Mejora Continua de Procesos	Optimización constante de los procesos productivos para fortalecer la confianza del cliente.
Comercialización	Distribución con Certificación de Calidad	Garantía de que cada lote cumpla con normativas y estándares establecidos antes de su distribución.
	Control en el Proceso de Distribución	Supervisión continua para asegurar que los productos lleguen en óptimas condiciones a mayoristas y minoristas.
	Certificación y Retroalimentación de Calidad	Certificaciones regulares y retroalimentación para mejorar habilidades de operarios y mantener altos estándares de calidad.
Finanzas	Diversificación de Proveedores	Base de datos de proveedores nacionales e internacionales para garantizar competitividad y evitar monopolios.
	Diseño y Calidad del Producto	Desarrollo de productos tradicionales y light con altos estándares de calidad respaldados por estrategias de marketing.
	Determinación de Precios	Precios basados en costos de producción más un margen competitivo.
	Condiciones de Pago a Proveedores	Pagos al contado o a crédito según acuerdos establecidos, garantizando transparencia.
Legales	Distribución Flexible	Presentaciones individuales, en docenas o lotes, con reemplazo garantizado en caso de defectos.
	Gestión Eficiente de Recursos	Uso responsable de recursos financieros para garantizar operaciones óptimas y cumplimiento legal.
Ambientales	Fuentes de Financiamiento para Expansión	Exploración de financiamiento en cooperativas, bancos e instituciones nacionales para aumentar capacidad productiva.
	Cumplimiento Legal como SAS	Cumplimiento de normativas locales, incluyendo capacitación para obtener el título de maestro artesano y afiliación a la Junta de Defensa del Artesano.
	Afiliación a la Cámara de Comercio	Relacionamiento con la Cámara de Comercio de Cuenca para aprovechar beneficios legales y comerciales.
Ambientales	Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Obtención del RUC para garantizar cumplimiento fiscal y operación legal.
	Trámites Municipales	Gestión de la patente de funcionamiento y permisos necesarios ante el municipio.
	Permisos de Seguridad Industrial	Inspecciones para garantizar condiciones seguras para empleados y clientes.
	Colaboración con Proyectos Ambientales	Participación en iniciativas ambientales para contribuir al bienestar comunitario y natural.
Ambientales	Educación Ambiental para el Personal	Capacitación sobre prácticas sostenibles y reducción de residuos.
	Evaluaciones Ambientales Continuas	Monitoreo periódico del cumplimiento de políticas ambientales y compromiso del personal.

3.2 CANVAS

Tabla 7

Matriz Canvas

MODELO CANVAS				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
1. Productores locales 2. Proveedores de insumos 3. Instituciones educativas 4. Comerciantes dueños de negocios locales 5. Organizadores de ferias	1. Proceso de elaboración del producto arroz con leche 2. Campañas de marketing 3. Comercialización y logística 4. Campaña y actividades de fidelización de clientes 7 Recursos clave 1. Instalaciones manufactureras 2. Recurso humanos (operadores, ingenieros, especialistas, etc.) 3. Inversiones 6	1. Alto grado nutricional para infantes 2. Elaborado con productos 100% naturales, para todo público, apto para celíacos 3. Variedad de sabores y alternativas de presentación (bajo en grasa, bajo en azúcar, etc.) 4. Presentación individual lista para consumir y de fácil transporte 5. Precio competitivo 6. Conservación de un postre tradicional y cultural <i>Producto: Arroz con leche</i> 2	1. Programa de fidelización basado en confianza 2. Retroalimentación de sugerencias y mejoras al producto a través de un código QR en el empaque 3. Campaña de marketing que evoque recuerdos de la infancia, a través de redes sociales 4. Ofrecer degustación del producto en diferentes lugares de comercialización y ferias gastronómicas Canales de Distribución 1. Cadenas de supermercados y negocios o cercanías	1. Ubicación geográfica inicial la ciudad de Cuenca 2. Dirigido a público infantil, jóvenes y adultos 3. Clientes principales serían de clase media, media baja y medio alto
8			4	1

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	Ingresos	Año 1
Costos de Producción			1.345.248,00
Materia Prima		Costos operativos	
Tradicional 250gr	179.937,45	Tradicional 250gr	36.883,73
Tradicional 1000 gr	674.765,44	Tradicional 1000 gr	708.503,71
Light 250gr	147.972,83	Light 250gr	155.371,47
Light 1000gr	369.932,06	Light 1000gr	388.428,67

3.3 Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama funcional

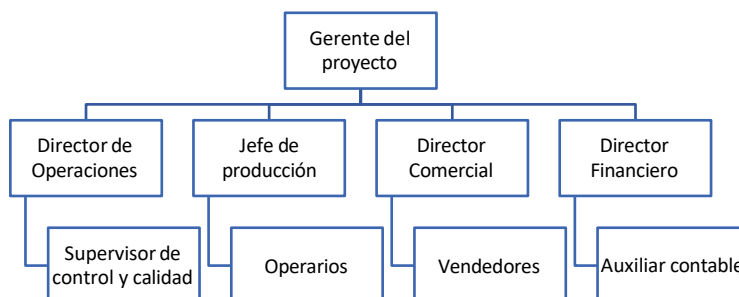


Tabla 8

Perfil de puestos

Puesto	Responsabilidades	Formación Académica	Experiencia
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el desarrollo e implementación del proyecto. - Definir y supervisar estrategias generales. - Gestionar recursos humanos, financieros y operativos. 	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería o afines.	Mínimo 5 años de experiencia en gestión de proyectos, preferentemente en el sector alimentario.
Director de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar todas las operaciones de producción. - Asegurar que los procesos de producción se realicen eficientemente. - Coordinar con los equipos de producción y calidad. 	Título universitario en Ingeniería Industrial, Producción o afines.	Al menos 3 años en gestión de operaciones, con experiencia en producción alimentaria o procesos industriales.
Supervisor de Control y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad. - Supervisar pruebas y análisis de calidad. - Implementar mejoras en el control de calidad. 	Título universitario en Ingeniería de Calidad, Industrial o afines.	Experiencia mínima de 2 años en control de calidad en la industria alimentaria o manufactura.
Jefe de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el proceso de producción del arroz con leche. - Garantizar el cumplimiento de los plazos de producción. - Gestionar el equipo de operarios de planta. 	Título universitario en Ingeniería Alimentaria, Industrial o afines.	Al menos 3 años de experiencia supervisando procesos de producción en la industria alimentaria.
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la producción diaria de arroz con leche. - Operar y mantener las máquinas de producción. - Empacar y etiquetar productos. 	Bachillerato o formación técnica en áreas de producción alimentaria.	Experiencia previa en plantas de producción, preferentemente en el sector de alimentos.
Director Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y ejecutar la estrategia comercial de <i>NutriArroz</i>. - Supervisar el equipo de ventas y marketing. - Identificar nuevas oportunidades de mercado. 	Título universitario en Marketing, Administración de Empresas o afines.	Mínimo 4 años de experiencia en gestión comercial, preferiblemente en el sector alimentario o consumo masivo.

Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la venta del producto en puntos de venta. - Atender a los clientes y gestionar pedidos. - Realizar seguimiento postventa. 	Bachillerato o estudios técnicos en ventas, marketing o afines.	Al menos 1 año de experiencia en ventas, preferiblemente en productos alimenticios o bienes de consumo rápido.
Director Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la contabilidad y las finanzas de la empresa. - Elaborar informes financieros y gestionar presupuestos. - Coordinar con otros departamentos para asegurar la rentabilidad del negocio. 	Título universitario en Finanzas, Contabilidad o Administración de Empresas.	Al menos 5 años de experiencia en gestión financiera, con conocimientos en control de costos y gestión de presupuestos.
Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la gestión contable diaria. - Realizar registros contables y control de facturación. - Apoyar en la elaboración de informes financieros. 	Título técnico o universitario en Contabilidad o afines.	Experiencia de al menos 1 año en funciones contables, preferiblemente en empresas de pequeña o mediana escala

3.4 Estudio legal

Tabla 9

Constitución legal

Aspecto	Descripción
Modelo Jurídico	La SAS es una figura flexible y eficiente para pequeñas y medianas empresas, con trámites simplificados y menos burocracia, permitiendo la constitución por uno o más socios.
Redacción del Acta Constitutiva	Incluye nombre único, objeto social, capital social sin mínimo requerido, estructura de administración y datos de los socios. Puede requerir notaría según normativas locales.
Inscripción en el Registro Mercantil (IEPI)	Registro del acta constitutiva y obtención del RUC. Implica el pago de tasas administrativas y costos de registro, siendo un proceso diseñado para mayor agilidad en SAS.
Permiso de Bomberos	Garantiza el cumplimiento de normativas de seguridad contra incendios. Requiere inspecciones, equipos de emergencia y certificaciones, con costos asociados.
Permiso de Funcionamiento Municipal Licencias y Seguros	Valida normativas locales de zonificación, uso de suelo y requisitos ambientales. Incluye costos municipales y posible asesoría legal.
Otros Registros	Puede incluir licencia ambiental según actividad económica, seguros de responsabilidad civil y laboral para cubrir riesgos operativos. Inscripción en instituciones como el INEC para acceder a beneficios tributarios, dependiendo de la legislación del país.

3.5 Estudio técnico

3.5.1 Ubicación y Localización

Una opción estratégica sería situar la planta de producción en el Parque Industrial de Cuenca, ubicado en las afueras de la ciudad, en las proximidades de la vía rápida Cuenca-Azogues, el sector es reconocido por su infraestructura moderna, acceso directo a carreteras principales y cercanía a las zonas industriales de la ciudad, ofrece varios beneficios clave:

Tabla 10

Ubicación y localización

Aspecto	Descripción
Ubicación Estratégica	Parque Industrial de Cuenca, en las afueras de la ciudad, cercano a la vía rápida Cuenca-Azogues, con infraestructura moderna y acceso a zonas industriales.
Accesibilidad	Conexión directa a principales vías de transporte, facilitando el acceso a materias primas y distribución del producto final hacia Cuenca y ciudades del sur del país.
Costos de Alquiler	Alquileres más bajos que en áreas céntricas, ofreciendo ahorros significativos para la microempresa, especialmente en sus primeros años de operación.
Cercanía a Proveedores	Ubicación cercana a empresas que suministran insumos clave como arroz y productos agrícolas, lo que reduce tiempos de entrega y costos de transporte.
Canales de Distribución	Fácil acceso a redes de transporte por carretera y ferrocarril, facilitando la distribución a puntos locales y ciudades regionales como Loja, Azuay y Machala.

Infraestructura Necesaria

La planta de producción de *NutriArroz* debe contar con una infraestructura adecuada para garantizar una producción eficiente, segura y de alta calidad. A continuación, se detallan los aspectos clave de la infraestructura necesaria:

Tabla 11

infraestructura necesaria

Aspecto	Descripción
Tamaño de la Planta	Espacio de 500 a 1,000 m² , suficiente para producción, almacenamiento y administración, con áreas diferenciadas y espacio adicional para expansión futura.
Área de Recepción	Espacio amplio y seguro para almacenar temporalmente insumos como arroz, leche y otros ingredientes.
Área de Producción	Espacio equipado con maquinaria adecuada (mechadoras, calderas, envasadoras), garantizando flujos eficientes y evitando cuellos de botella.
Área de Control de Calidad	Espacio específico para pruebas y cumplimiento de estándares de calidad establecidos.
Área de Empaque y Etiquetado	Espacio dedicado a máquinas de empaque y etiquetado, asegurando productos correctamente embalados y listos para distribución.
Almacén de Productos Terminados	Área con control de temperatura y humedad para almacenar productos antes de la distribución.
Oficinas Administrativas	Espacio separado para funciones administrativas, financieras y de ventas, evitando interferencias con las áreas de producción.

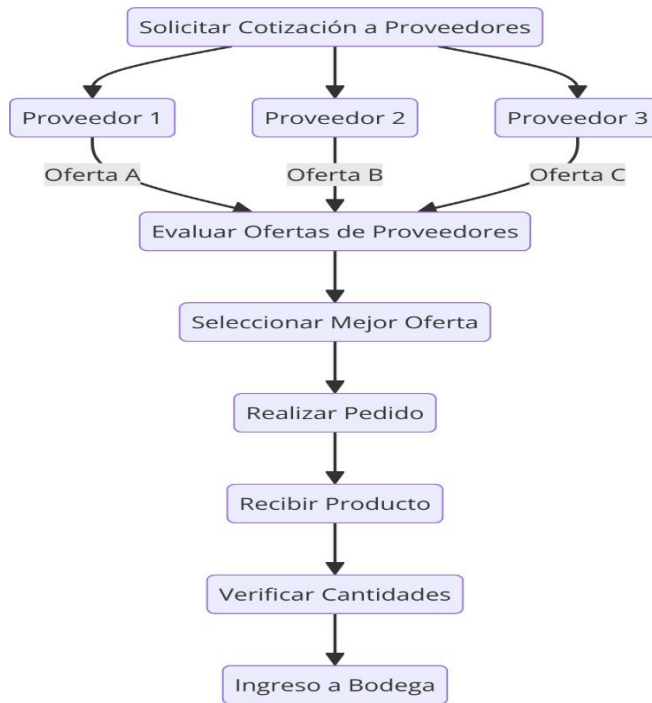
3.5.2 Proceso de Producción

El proceso de producción de *NutriArroz* se lleva a cabo en varias etapas que aseguran la calidad, consistencia y seguridad del producto final, el proceso comienza con la recepción de materias primas y finaliza con el empaque y distribución del arroz con leche en sus diferentes presentaciones. A continuación, se describe detalladamente cada una de las etapas del proceso de producción.

1. Recepción de Materias Primas

Figura 2

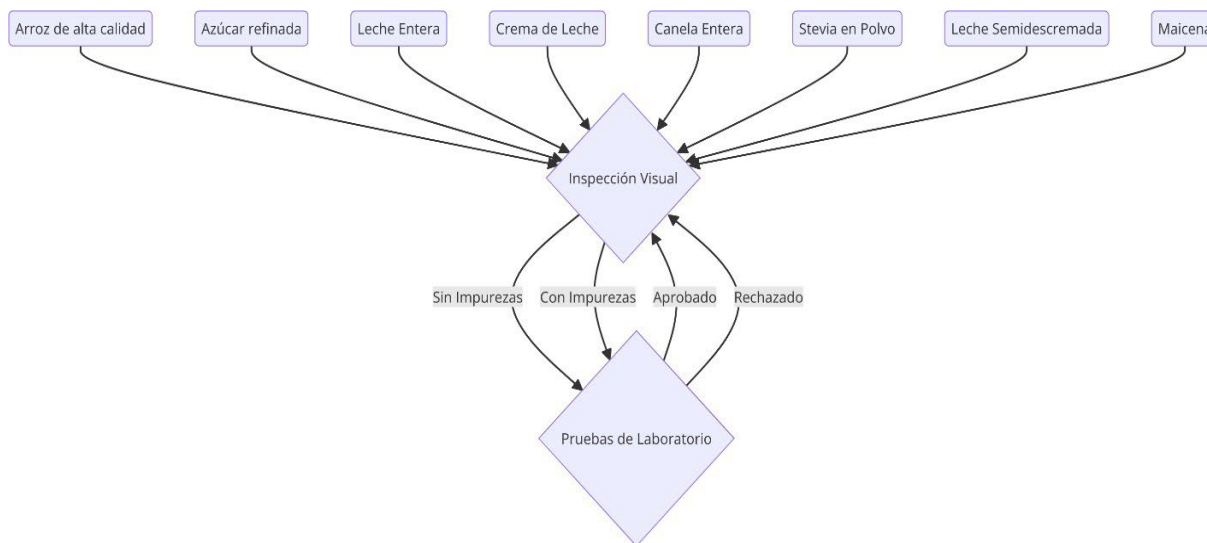
Diagrama de flujo Recepción de materias primas



Control de Calidad en la Recepción:

Figura 3

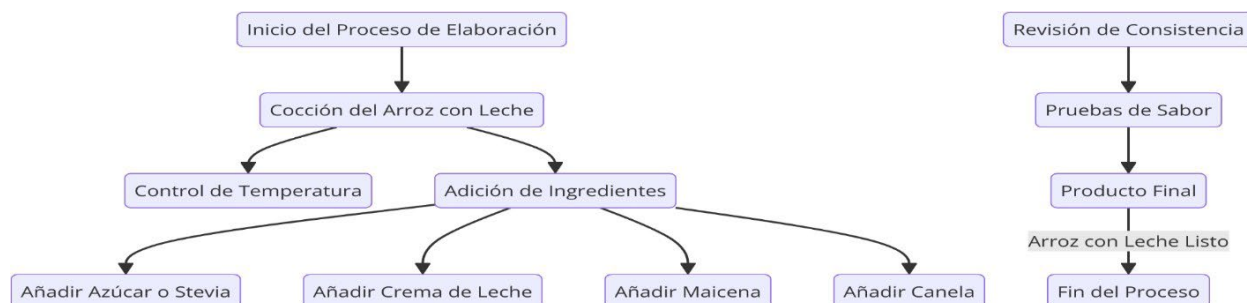
Diagrama de flujo Control de calidad materias primas



2. Elaboración del Producto

Figura 4

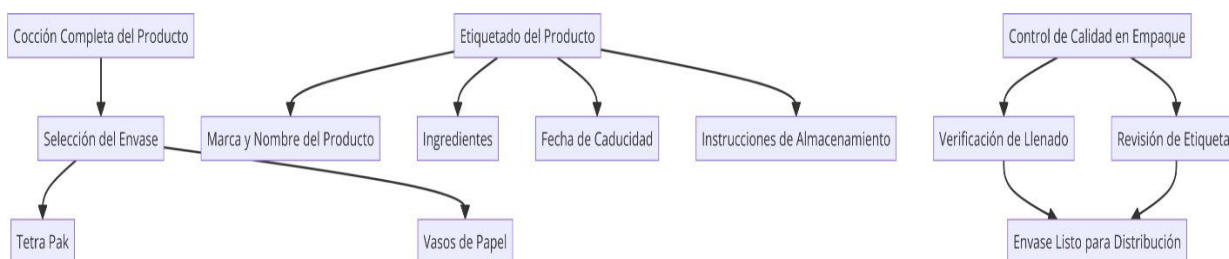
Diagrama de flujo Elaboración del producto



1. Empaque y Presentación

Figura 5

Diagrama de flujo Empaque y etiquetado



3.5.3 Capacidad de Producción

La capacidad de producción de *NutriArroz* debe ser determinada en función de la demanda insatisfecha en la ciudad de Cuenca, lo que permitirá ajustar la producción para satisfacer las necesidades del mercado.

Cálculo de la Capacidad de Producción Diaria

De acuerdo con los resultados de la encuesta de mercado:

- La mayoría de los consumidores compran *NutriArroz* semanalmente.
- La demanda real semanal es de aproximadamente 23,101 personas, lo que significa que cada semana se deben producir al menos 23,101 unidades para cubrir a esos consumidores.

Si se asume que la demanda semanal es de 23,101 unidades, y la planta de producción funcionará 6 días a la semana (para permitir un día de mantenimiento y ajustes en la producción), la capacidad de producción diaria sería:

$$\text{Producción diaria} = \frac{\text{Demanda semanal}}{\text{días}} = \frac{23,101}{6} \approx 3,850 \text{ unidades/día}$$

Capacidad de Producción Diaria: 3,850 unidades de arroz con leche por día.

3. Cálculo de la Capacidad de Producción Semanal

Si la demanda total de consumidores insatisfechos es de 53,688 personas, considerando que una parte de la demanda (aproximadamente el 50%) es atendida por el mercado actual, se necesita producir el restante para cubrir esa brecha.

Producción semanal estimada:

Asumiendo que el 50% de la demanda insatisfecha corresponde a la producción semanal:

$$\text{Producción semanal} = 53,688 \times 50\% = 26,844 \text{ unidades/semana}$$

Capacidad de Producción Semanal: 26,844 unidades por semana.

4. Ajustes de Producción según el Tipo de Presentación

Dependiendo de la presentación del producto (por ejemplo, envases de 250 g, 500 g, o 1 kg), la cantidad de unidades a producir variará. Si consideramos que la mayoría de los consumidores optan por presentaciones de 250 g, la capacidad de producción en términos de peso será:

- **Producción de 250 g:**

$$\text{Producción semanal en kg} = 26,844 \times 0.25 \text{ kg} = 6,711 \text{ kg de arroz con leche por semana}$$

6. Evaluación de Capacidad de Producción Según la Capacidad de la Planta

La capacidad de producción de la planta depende de los recursos disponibles (equipos, mano de obra, etc.) y la capacidad de los equipos de producción, como cocedores de arroz, máquinas envasadoras y sistemas de control de calidad. Para establecer si la planta puede cubrir esta demanda, se debe realizar una evaluación de la capacidad instalada de cada máquina:

- La máquina de envasado puede producir 500 unidades por hora y la planta opera 8 horas al día, entonces la capacidad diaria de la planta sería:

$$500 \text{ unidades/hora} \times 8 \text{ horas/día} = 4,000 \text{ unidades/día}$$

El cálculo indica que, con un ritmo de producción constante, la planta podría cubrir la demanda diaria de 3,850 unidades, lo que significa que la capacidad instalada de la planta es suficiente para cubrir la demanda estimada.

3.5.4 Equipos y maquinaria

Tabla 12

Maquinaria y equipos

Nombre del Equipo	Características
Calderas de Cocción	Capacidad de 100 a 500 litros. Material de acero inoxidable. Control automático de temperatura.
Mezcladoras Industriales	Capacidad de 150 a 500 litros. Sistema de velocidad variable para mezclado homogéneo.
Máquinas Envasadoras Automáticas	Capacidad de envasado de 500 a 1,000 unidades por hora. Sistema automático de sellado y etiquetado.
Tanques de Almacenamiento de Leche	Capacidad de 1,000 litros. Material inoxidable. Aislamiento térmico para mantener la temperatura.
Sistema de Pasteurización	Pasteurización de leche a temperaturas controladas (85°C a 90°C). Sistema automático de control de tiempo.
Máquina de Envasado en Tetra Pak	Envasado en Tetra Pak para productos líquidos. Alta eficiencia con mínimo desperdicio.
Sistema de Control de Calidad	Equipos de laboratorio para pruebas microbiológicas, análisis de pH y viscosidad.
Equipo de Refrigeración	Sistema de refrigeración para mantener productos terminados a temperatura controlada.
Etiquetadora Automática	Capacidad de etiquetado de hasta 500 envases por hora. Sistema de impresión en tiempo real.
Sistema de Lavado de Equipos	Sistema automático de limpieza para calderas y mezcladoras. Uso de detergentes y sanitizantes industriales.

3.5.5 Selección de proveedores

Tabla 13

Selección de proveedores

Criterio	Descripción
Proximidad Geográfica	Se priorizan proveedores cercanos a Cuenca para garantizar entregas rápidas y reducir costos logísticos.
Calidad de los Insumos	Insumos deben cumplir con normativas locales de seguridad alimentaria, sin contaminantes o impurezas, y garantizar frescura.
Capacidad de Suministro	Proveedores deben ofrecer un volumen constante de materias primas para evitar interrupciones en la producción.
Precios Competitivos	Proveedores deben ofrecer precios razonables, negociar condiciones favorables y establecer acuerdos a largo plazo.
Cumplimiento de Normas Legales	Los proveedores deben cumplir con la legislación ecuatoriana, incluyendo normativas de calidad, regulaciones ambientales y trazabilidad de insumos.
Capacidad de Entrega Puntual	Proveedores con historial comprobado de entregas puntuales para no afectar los tiempos de producción.
Materia Prima	Criterios de Selección
Arroz	Calidad del grano (preferentemente largo), precio competitivo, capacidad de suministro, ausencia de impurezas y cumplimiento de normativas de calidad.
Leche	Garantía de frescura, estándares de calidad microbiológica, proveedores locales de leche entera o semidescremada, y certificaciones como registro sanitario.

Edulcorantes Naturales	Pureza del producto (stevia orgánica, sin aditivos), capacidad de suministro constante, y calidad comprobada mediante pruebas de laboratorio.
Canela	Producto de alta calidad, libre de contaminantes, con sabor natural y adquirido en estado natural (en rama).
Azúcar	Azúcar refinada, libre de impurezas y cumpliendo estándares sanitarios nacionales.
Maicena y Crema de Leche	Productos de calidad técnica para uso alimentario, precios competitivos y buena capacidad de suministro.

3.5.6 Distribución y Logística

3.5.6.1 Logística de Abastecimiento

Tabla 14

Logística de abastecimiento

Aspecto	Descripción
Planificación de Rutas	Entregas organizadas según frecuencia: semanal para insumos no perecederos (arroz, azúcar) y 3-4 veces por semana para perecederos (leche, crema). Rutas directas desde proveedores locales.
Transporte Local	Uso de vehículos de carga medianos para entregas en Cuenca, optimizando costos y evitando horarios pico de tráfico.
Control de Entregas	Responsable de logística verifica cantidades y calidad de los insumos en cada entrega para garantizar cumplimiento.
Gestión de Inventarios	Implementación de software para seguimiento en tiempo real de existencias, niveles mínimos y máximos definidos, y control periódico de calidad de insumos almacenados.
Tiempos de Reabastecimiento	Plazos acordados con proveedores según tipo de insumo: tiempos más largos para arroz y azúcar, y más cortos para perecederos. Alertas automáticas del sistema para evitar desabastecimiento.
Control de Calidad	Inspecciones periódicas para asegurar el estado óptimo de insumos, incluyendo pruebas específicas para productos perecederos como leche y crema.

3.5.6.2 Canales de Distribución

Tabla 15

Canales de distribución

Canal de Distribución	Descripción	Estrategia	Ventajas
Supermercados y Grandes Cadenas de Retail	Amplia cobertura en un solo lugar con alto tráfico de consumidores y posicionamiento destacado en estanterías.	Negociar con cadenas locales y nacionales como Supermaxi, Tía, y Akí.	Alta visibilidad, alta rotación de ventas, acceso a consumidores masivos.
Tiendas Locales y Mini Supermercados	Canal clave en áreas periféricas de Cuenca para productos de consumo rápido y presentaciones listas para consumir.	Colocar productos en estanterías de alto tráfico en tiendas locales estratégicas.	Cercanía al consumidor, menor competencia directa, servicio personalizado.
Restaurantes y Cafeterías	Ideal para ofrecer NutriArroz como postre o	Establecer acuerdos con restaurantes	Promoción directa, porciones individuales,

	parte de un menú saludable en contextos de comida rápida, saludable o tradicional.	locales y cafeterías, incluyendo opciones en menús especiales.	fidelización de clientes a través de menús personalizados.
Ventas en Línea y Distribución a Domicilio	Canal en crecimiento que ofrece conveniencia a consumidores finales mediante compras en línea y entrega a domicilio.	Alianzas con plataformas como Rappi, UberEats, y creación de una tienda en línea propia.	Comodidad, accesibilidad, aprovechamiento del aumento en la demanda de compras en línea.

3.5.6.3 Estrategia de Almacenamiento y Entrega

Tabla 16

Almacenamiento y entrega

Aspecto	Descripción	Estrategia	Ventajas
Almacenamiento en Planta	Zona controlada dentro de la planta, incluyendo almacenamiento refrigerado para productos frescos o con pocos conservantes.	Uso de estanterías para acceso rápido y software de gestión de inventario para control eficiente.	Control total de calidad hasta la distribución.
Centros de Distribución Externos	Centros adicionales en ciudades cercanas para manejar inventarios adecuados y facilitar entregas fuera de Cuenca.	Alianzas con distribuidores mayoristas con infraestructura para alimentos y logística hacia cadenas retail.	Reducción de tiempos de entrega y mejora de logística en mercados regionales.
Sistema de Entregas	Planificación para asegurar entregas a tiempo en óptimas condiciones, utilizando vehículos refrigerados y de carga para diferentes volúmenes.	Entregas organizadas por zonas geográficas con calendario regular y sistema de rastreo para puntualidad.	Entregas eficientes, mantenimiento de cadena de frío, puntualidad en la logística.

3.5.7 Control de Calidad

Tabla 17

Control de calidad

Aspecto	Descripción	Estrategia o Métodos	Beneficios
Selección de Materias Primas	Insumos como arroz, leche, azúcar, stevia, canela, crema y maicena deben cumplir altos estándares de calidad, frescura y almacenamiento adecuado.	Verificar pureza, estándares microbiológicos y condiciones de almacenamiento.	Asegura calidad constante y seguridad alimentaria desde el inicio del proceso.
Proceso de Producción	Control de temperatura, higiene, consistencia y sabor durante la producción del arroz con leche.	Mantener temperaturas constantes, desinfectar equipos e instalaciones, realizar pruebas de consistencia y sabor.	Garantiza un producto homogéneo, seguro y con calidad consistente.
Envasado	Uso de envases llenos según especificaciones, cumplimiento de normativas	Controlar llenado, sellado, limpieza del área de envasado y garantizar etiquetas completas	Asegura calidad del producto hasta el consumidor final y

	de seguridad alimentaria y etiquetado correcto.	(ingredientes, información logo).	caducidad, nutricional,	cumplimiento de normativas.
Pruebas y Ensayos	Verificación de calidad microbiológica, pruebas físicas y sensoriales, análisis de almacenamiento y vida útil.	Realizar análisis microbiológicos, pruebas de consistencia, catas sensoriales y estudios de estabilidad bajo distintas condiciones.		Asegura inocuidad, calidad y frescura del producto a lo largo de su vida útil.
Certificaciones de Calidad	Obtener ISO 9001:2015, HACCP y certificación de producto orgánico (opcional).	Implementar sistemas de gestión de calidad, identificar riesgos críticos de seguridad alimentaria, y certificar productos con estándares orgánicos.		Reforzar confianza del consumidor, acceso a mercados especializados, y mejora continua de procesos.

3.6 Plan de Marketing Operativo (Marketing- Mix)

Tabla 18

Estrategia de producto

Aspecto	Descripción	Estrategias o Características Clave
Necesidades que Satisface	Producto saludable, sostenible y de alta calidad que cumple con preferencias locales y modernas, apoyando comunidades locales.	Calidad superior, opciones saludables (light), prácticas sostenibles, experiencia gourmet, y apoyo al comercio y empleo local.
Características del Producto	Ingredientes naturales y locales, calidad artesanal-industrial, variedad de presentaciones y certificaciones de calidad proyectadas.	Uso de insumos naturales (sin conservantes), procesos controlados, opciones tradicionales y light, y aspiración a certificaciones como ISO 9001 y HACCP.
Protección Frente a Imitadores	Estrategias para asegurar exclusividad en el mercado y proteger la marca contra competidores.	Registro de marca, certificaciones de calidad, innovación continua en sabores y empaques exclusivos para dificultar imitaciones y reforzar la identidad de la marca.
Posicionamiento del Producto	Producto premium, autóctono, responsable y exclusivo, diferenciado de la competencia en calidad y compromiso social.	Ingredientes locales, sostenibilidad, experiencia gastronómica, impacto social positivo (apoyo a comunidades locales), e innovación en respuesta a tendencias y demandas del mercado.

Tabla 19

Estrategia de precios

Producto	Características	Precio (USD)
Arroz con Leche Tradicional (250 g)	Arroz con leche elaborado de manera tradicional con leche entera, azúcar y canela.	\$2.50
Arroz con Leche Light (250 g)	Arroz con leche con leche semidescremada y edulcorante natural (stevia).	\$2.80
Arroz con Leche Familiar (1 kg)	Presentación en formato grande, ideal para familias, en versión tradicional.	\$8.00
Arroz con Leche Light Familiar (1 kg)	Versión familiar con leche semidescremada y stevia.	\$8.50

Edición Especial: Arroz con Leche con Frutas (250 g)	Variante con frutas deshidratadas (mango, fresa) para un toque gourmet.	\$3.50
Edición Especial: Arroz con Leche con Canela y Almendras (250 g)	Edición limitada con almendras tostadas y canela, ideal para consumidores gourmet.	\$4.00

Tabla 20

Condiciones de venta

Condiciones de Venta	Plazos y Descuentos
Ventas Directas	Pago al contado o con tarjeta de crédito/débito en el punto de venta. Descuento del 5% para compras superiores a 50 unidades. Descuento del 10% para compras superiores a 100 unidades.
Ventas Supermercados/Tiendas Especializadas Promociones Estacionales	Plazo de pago de 30 días después de la entrega del producto. Descuento del 10% para clientes frecuentes que realicen compras mensuales regulares. Descuentos especiales durante festividades y temporadas de alta demanda (Navidad, San Valentín, Fiestas de Cuenca, etc.), con un descuento de hasta el 15%.

Tabla 21

Estrategia de promoción y publicidad

Aspecto	Descripción	Tácticas y Herramientas	Objetivo
Incrementar Visibilidad	Posicionar a NutriArroz como una opción premium y saludable en el mercado de postres en Cuenca, destacando valores de calidad y sostenibilidad.	Redes sociales, campañas pagadas, notas de prensa, participación en ferias y eventos gastronómicos.	Hacer conocer la marca y diferenciarse de los competidores.
Fidelizar Clientes	Crear lealtad emocional mediante la comunicación continua, ofertas exclusivas y promoción de los valores de la marca.	Contenido educativo en blogs, redes sociales interactivas, y diseño de empaques atractivos con identidad premium.	Generar una base sólida de consumidores leales.
Expandir Presencia en el Mercado	Aumentar cuota de mercado en Cuenca y zonas aledañas, y preparar la expansión a otras ciudades cercanas con alto potencial de demanda.	Publicidad segmentada, colaboraciones con influencers y acuerdos con restaurantes y cafeterías locales.	Extender el alcance de la marca y aumentar ventas en nuevos mercados.
Marketing Digital	Uso de plataformas digitales para interactuar con consumidores, construir comunidad, y educar sobre el producto.	Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok), campañas pagadas, marketing de contenidos en blogs y artículos.	Promover la marca en medios accesibles y de alto alcance.
Relaciones Públicas	Promoción de la marca mediante medios tradicionales y eventos para llegar directamente a consumidores y distribuidores.	Notas de prensa, degustaciones en ferias locales y eventos gastronómicos en Cuenca.	Aumentar el reconocimiento de la marca en medios y eventos presenciales.
Material Promocional	Reflejar los valores de NutriArroz mediante empaques funcionales y atractivos, además de ofrecer herramientas educativas y productos de merchandising.	Empaques con diseño distintivo, folletos informativos, merchandising como tazas y bolsas reutilizables.	Mejorar la experiencia del consumidor y fortalecer la conexión emocional con la marca.

Tabla 22

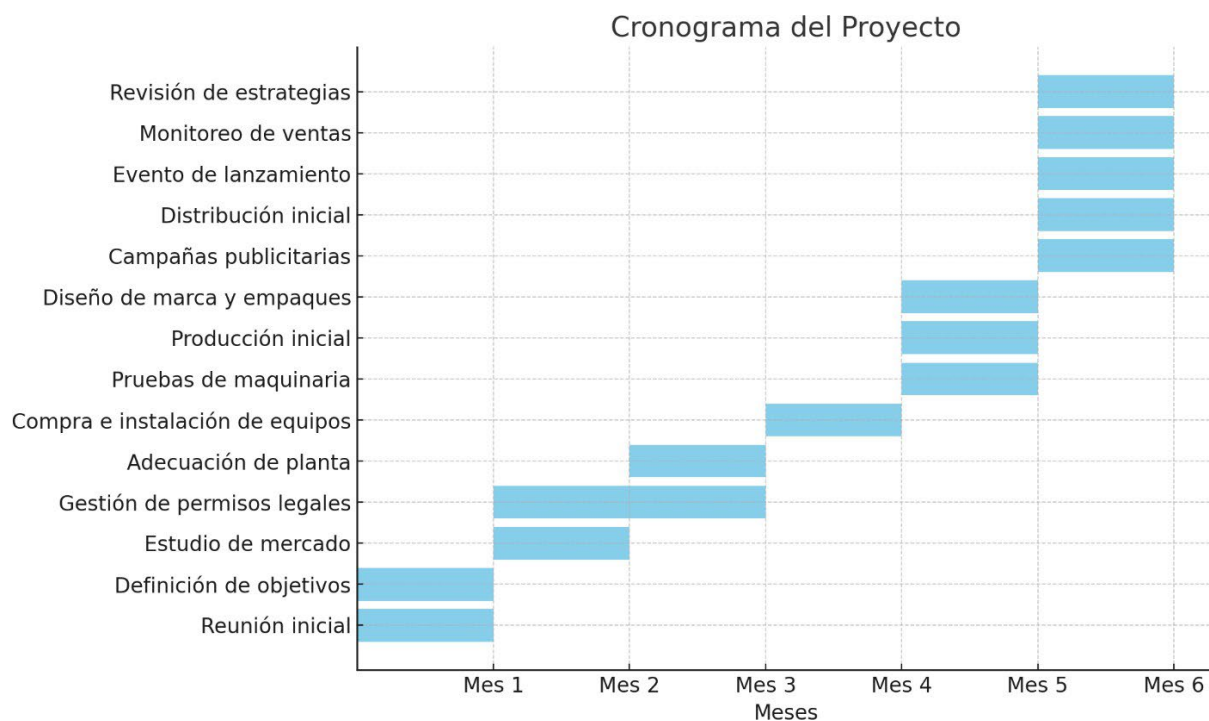
Canales de Distribución Seleccionados

Canal de Distribución	Descripción
Tiendas Especializadas y Gourmet	Distribución en tiendas especializadas que ofrezcan productos locales, saludables y gourmet. Se establecerán alianzas con tiendas de alimentos naturales y mercados locales, para ofrecer <i>NutriArroz</i> a consumidores interesados en productos frescos y de calidad.
Comercio Electrónico	Plataforma de e-commerce propia para ventas directas al consumidor final, se contará con presencia en marketplaces populares como <i>Mercado Libre</i> o plataformas locales de venta en línea para aumentar la visibilidad.
Restaurantes y Cafeterías	Suministro a restaurantes y cafeterías locales que deseen ofrecer <i>NutriArroz</i> como parte de su menú de postres, especialmente aquellos que promuevan opciones saludables.
Mercados Locales y Ferias	Participación en ferias locales de alimentos y mercados municipales donde se puedan ofrecer degustaciones y ventas directas al consumidor final, lo cual permitirá interactuar directamente con el cliente y generar confianza.
Suscripciones y Programas de Fidelización	Creación de programas de suscripción mensual donde los clientes puedan recibir <i>NutriArroz</i> regularmente, con descuentos o productos exclusivos, fomentando la lealtad y garantizando ventas continuas.

3.7 Cronograma de implementación del proyecto

Tabla 23

Cronograma de implementación del proyecto



CAPÍTULO 4. ESTUDIO FINANCIERO

3.8 Inversiones

La inversión total requerida para poner en marcha NutriArroz asciende a 166.222,00, distribuidos entre fondos propios y fondos financiados. De este monto, un 40% corresponde a fondos propios, equivalente a 66.398,00, lo que refleja un compromiso inicial considerable por parte de los socios o inversionistas principales, el aporte directo es clave para cubrir gastos iniciales esenciales como la adquisición de maquinaria, permisos legales, adecuación de infraestructura, y costos relacionados con el inicio de operaciones. El 60% restante, equivalente a 99.824,00, proviene de fondos financiados, lo cual indica que la empresa dependerá en gran medida de fuentes externas de financiamiento, como préstamos bancarios, líneas de crédito o posibles inversiones de terceros, el nivel de financiación implica la necesidad de generar ingresos suficientes para cumplir con los pagos de capital e intereses, asegurando al mismo tiempo un flujo de caja estable para las operaciones diarias.

Tabla 24

Inversiones

ACTIVOS FIJOS	
Descripción	\$ Dólares
Valor de Compra Maquinaria	\$6.000,00
Valor de Compra Equipos y Accesorios	\$54.300,00
Valor de Compra Muebles, Enseres y Otros	\$1.140,00
Valor de Compra Equipos de Cómputo y Accesorios	\$1.680,00
Equipos de Seguridad Local	\$1.500,00
Total Inversiones en activos fijos	\$64.620,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Constitución	Costo
Gasto por Minuta y legalización	\$600,00
IEPI	\$232,00
Gastos de Inscripciones	\$400,00
Gasto de Permisos Bomberos	\$50,00
Gastos de Requisitos Municipales	\$200,00
Parcial Gastos de Constitución	\$1.482,00
Gastos de Implementación	
Gasto de adecuación Infraestructura Punto de venta	\$3.000,00
Letreros e Iluminación	\$1.500,00
Garantías de Arrendamiento	\$2.000,00
Parcial Implementación	\$6.500,00
Valor Total de Gastos	\$7.982,00
INVERSIÓN TOTAL	
Fondos Propios	66.398,00
Porcentaje	40%
Fondos Financiados	99.824,00
Porcentaje	60%
Total de Inversión	166.222,00

3.9 Costo de producción

El análisis de costos de los productos NutriArroz revela que las versiones Tradicional y Light, en formatos de 250 g y 1000 g, tienen estructuras de costos marcadas por la importancia

de ingredientes clave. En el Tradicional 250 g, el costo unitario es de \$0,81, siendo la crema de leche el componente principal con \$0,52 (64%), mientras que el resto de los ingredientes suman el 36%, manteniendo competitividad en precio. En el Tradicional 1000 g, el costo total es de \$4,06, con economías de escala parciales, pero la crema de leche sigue representando el 64% del costo total. Por otro lado, los productos Light presentan costos más altos debido al uso de stevia como edulcorante. El Light 250 g tiene un costo de \$1,33, con la stevia representando el 42% (\$0,56) y la crema de leche el 39% (\$0,52). En el Light 1000 g, el costo total alcanza \$6,67, siendo la stevia (\$2,81) y la crema de leche (\$2,60) los mayores componentes.

Tabla 25*Costo de producción*

Tradicional 250 gr producción			
Ingrediente	Cantidad Kg	Precio por Kg	Precio Total
ARROZ (libra)	0,039	0,50	0,02
AZUCAR	0,08	0,5	0,04
LECHE ENTERA (litro)	0,113	0,70	0,08
CREMA DE LECHE (ml)	0,20	2,60	0,52
CANELA ENTERA	0,051	3,00	0,15
Costo total			\$ 0,81

Tradicional 1000 gr producción			
Ingrediente	Cantidad Kg	Precio por Kg	Precio Total
ARROZ (libra)	0,195	0,50	0,10
AZUCAR	0,394	0,5	0,20
LECHE ENTERA (litro)	0,563	0,70	0,39
CREMA DE LECHE (ml)	1,000	2,60	2,60
CANELA ENTERA	0,256	3,00	0,77
Costo total			\$ 4,06

Light 250 gr producción			
Ingrediente	Cantidad Kg	Precio por Kg	Precio Total
ARROZ (libra)	0,039	0,50	0,02
LECHE ENTERA (litro)	0,113	0,70	0,08
CREMA DE LECHE (ml)	0,20	2,60	0,52
CANELA ENTERA	0,051	3,00	0,15
STEVIA EN POLVO	0,13	4,50	0,56
Costo total			\$ 1,33

Light 1000 gr producción			
Ingrediente	Cantidad Kg	Precio por Kg	Precio Total
ARROZ (libra)	0,195	0,50	0,10
LECHE ENTERA (litro)	0,563	0,70	0,39
CREMA DE LECHE (ml)	1,000	2,60	2,60
CANELA ENTERA	0,256	3,00	0,77
STEVIA EN POLVO	0,625	4,50	2,81
Costo total			\$ 6,67

3.10 Estimación de ventas

Los ingresos totales proyectados alcanzan \$1.494.720,00 anuales, con costos anuales de \$1.372.607,78, generando un margen bruto de aproximadamente \$122.112,22, el análisis

destaca la importancia de optimizar costos en las presentaciones con márgenes más ajustados y potencialmente incrementar la producción de los formatos con mayores márgenes de ganancia, como el Light de 250 gramos, para maximizar la rentabilidad del negocio.

Tabla 26

Estimación de las ventas

Cuadro de Presupuesto de Costos por Ventas					
Rango de Ventas	Unidades producidas	Costo unitario	Presupuesto diario	Presupuesto de Costo Mensual	Presupuesto de Costo Anual
Producción Diarias			1.925,00		
Producción Mensuales			38.500,00		
Tradicional 250gr	770	0,81	624,78	14.994,79	179.937,45
Tradicional 1000 gr	578	4,06	2.342,94	56.230,45	674.765,44
Light 250gr	385	1,33	513,79	12.331,07	147.972,83
Light 1000gr	193	6,67	1.284,49	30.827,67	369.932,06
		Totales	4.766,00	114.383,98	1.372.607,78

Cuadro de Presupuesto de Costos por Ventas					
Rango de Ventas	No. de Combos Producidas	Precio de Venta	Venta Diaria	Venta Mensual	Venta Anual
Ventas Diarias			1.925,00		
Ventas Mensuales			46.200,00		
Tradicional 250gr	770	2,00	1.540,00	36.960,00	443.520,00
Tradicional 1000 gr	385	2,50	962,50	23.100,00	277.200,00
Light 250gr	193	8,00	1.540,00	36.960,00	443.520,00
Light 1000gr	135	8,50	1.147,50	27.540,00	330.480,00
		Totales	5.190,00	124.560,00	1.494.720,00

3.11 Amortización del crédito

La amortización de un crédito de \$99,824.00 a 3 años, con una tasa de interés anual del 12% y pagos mensuales fijos de \$3,268.11, sigue un esquema francés donde las cuotas son constantes pero la proporción entre interés y amortización varía. Al inicio, los pagos incluyen más intereses debido al saldo inicial alto, como en el primer mes, donde \$915.05 corresponde a intereses y \$2,353.06 a capital. A medida que el saldo disminuye, la amortización del capital aumenta y los intereses bajan, alcanzando \$2,601.50 y \$666.61, respectivamente, al mes 12. En el primer año, se amortizan \$29,704.68 de capital y se pagan \$9,512.63 en intereses, reduciendo el saldo inicial en un 24%. En el segundo año, la amortización total sube a \$33,142.08 y los intereses bajan a \$6,075.24. Durante el tercer año, la amortización alcanza su nivel máximo, llegando a \$36,977.24, mientras los intereses disminuyen a \$2,240.08. En el último mes, la cuota está casi completamente destinada a capital (\$3,238.42), con apenas \$29.69 de intereses, culminando en la liquidación total del crédito.

3.12 Sueldos y salarios

El análisis salarial de NutriArroz revela una estructura compuesta por 11 empleados con un costo anual total de \$80,400.00. El Gerente de Proyectos tiene la mayor remuneración, \$12,000.00 anuales, seguido de cargos directivos con \$8,400.00 cada uno, reflejando una inversión en liderazgo estratégico. Roles operativos, como operarios, vendedores y un auxiliar contable, perciben el salario mínimo vital de \$460.00 mensuales, contribuyendo a un costo anual combinado de \$27,600.00. La estructura prioriza la equidad salarial y el cumplimiento legal, sin incluir horas extras ni bonificaciones, lo que asegura un control riguroso de los costos laborales. En el primer año, las obligaciones laborales ascienden a \$99,905.40, destacando aportes patronales al IESS (\$9,125.40), décimos sueldos (\$10,380.00) y vacaciones (\$6,700.00). A partir del segundo año, los fondos de reserva incrementan los costos totales, alcanzando \$119,765.68 en el quinto año debido a ajustes salariales y acumulación de beneficios.

Tabla 27

Sueldos y Salarios

CARGO	SUELDO BÁSICO UNIFICADO	CANTIDAD DE PERSONAL	SUELDO UNIFICADO ANUAL
Gerente de proyectos	\$ 1.000,00	1	\$ 12.000,00
Director de operaciones	\$ 700,00	1	\$ 8.400,00
Jefe de producción	\$ 700,00	1	\$ 8.400,00
Director comercial	\$ 700,00	1	\$ 8.400,00
Director Financiero	\$ 700,00	1	\$ 8.400,00
Supervisor de control de calidad	\$ 600,00	1	\$ 7.200,00
Operarios	\$ 460,00	2	\$ 11.040,00
Vendedor	\$ 460,00	2	\$ 11.040,00
			\$ 0,00
Auxiliar contable	\$ 460,00	1	\$ 5.520,00
TOTAL	\$ 5.780,00	1	\$ 80.400,00
Porcentaje Bono	0,00%		
Ventas mensuales	\$ 0,00		
Número de beneficiarios	11		
Cupo a distribuirse	\$ 0,00		
Sueldo mínimo Vital	\$ 460,00		

DÉCIMOTERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL IESS ANUAL	VACACIONES	1 ER AÑO	FONDOS DE RESERVA A PARTIR AÑO 2	2 AÑO	3 ER AÑO	4 TO AÑO	5 AÑO
\$ 1.000,00	\$ 460,00	\$ 1.362,00	\$ 1.000,00	\$ 14.822,00	\$ 1.000,00	\$ 16.266,66	\$ 16.754,66	\$ 17.257,30	\$ 17.775,02
\$ 700,00	\$ 460,00	\$ 953,40	\$ 700,00	\$ 10.513,40	\$ 700,00	\$ 11.528,80	\$ 11.874,67	\$ 12.230,91	\$ 12.597,83
\$ 700,00	\$ 460,00	\$ 953,40	\$ 700,00	\$ 10.513,40	\$ 700,00	\$ 11.528,80	\$ 11.874,67	\$ 12.230,91	\$ 12.597,83
\$ 700,00	\$ 460,00	\$ 953,40	\$ 700,00	\$ 10.513,40	\$ 700,00	\$ 11.528,80	\$ 11.874,67	\$ 12.230,91	\$ 12.597,83
\$ 700,00	\$ 460,00	\$ 953,40	\$ 700,00	\$ 10.513,40	\$ 700,00	\$ 11.528,80	\$ 11.874,67	\$ 12.230,91	\$ 12.597,83
\$ 600,00	\$ 460,00	\$ 817,20	\$ 600,00	\$ 9.077,20	\$ 600,00	\$ 9.949,52	\$ 10.248,00	\$ 10.555,44	\$ 10.872,10
\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 1.253,04	\$ 920,00	\$ 13.213,04	\$ 920,00	\$ 14.529,43	\$ 14.965,31	\$ 15.414,27	\$ 15.876,70
\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 1.253,04	\$ 920,00	\$ 13.213,04	\$ 920,00	\$ 14.529,43	\$ 14.965,31	\$ 15.414,27	\$ 15.876,70
\$ 0,00	\$ 460,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 460,00	\$ 0,00	\$ 473,80	\$ 488,01	\$ 502,65	\$ 517,73
\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 626,52	\$ 460,00	\$ 7.066,52	\$ 460,00	\$ 7.738,52	\$ 7.970,67	\$ 8.209,79	\$ 8.456,08
\$ 5.780,00	\$ 4.600,00	\$ 9.125,40	\$ 6.700,00	\$ 99.905,40	\$ 6.700,00	\$ 106.605,40	\$ 112.890,64	\$ 116.277,36	\$ 119.765,68

3.13 Costos y gastos

La proyección de costos y gastos de NutriArroz muestra un crecimiento sostenido en los cinco años, impulsado por incrementos en producción y gastos operativos. En el primer año, los costos de producción totalizan \$1.372.607,78, con el Tradicional 1000g como principal componente (\$674.765,44, 49%). Este patrón se mantiene, alcanzando \$1.807.293,60 en el quinto año debido a ajustes por volumen e inflación. Los productos Light, especialmente el formato 1000g, también registran aumentos significativos, de \$369.932,06 a \$487.084,41 en cinco años, evidenciando mayor aceptación en el mercado. Los gastos asociados, como mano de obra y publicidad, complementan estos costos. En el primer año, los gastos operativos suman \$108.683,25, destacando los salarios del Gerente de Proyectos (\$14.822,00) y operarios (\$13.213,04). Con ligeros aumentos por ajustes salariales y operativos, estos gastos llegan a \$114.454,25 en el quinto año. Publicidad, clave para la consolidación de la marca, crece de \$15.297,92 a \$15.415,31 en el mismo periodo. En total, costos y gastos progresan de \$1.481.291,02 en el primer año a \$1.921.747,85 en el quinto, reflejando una expansión planificada del negocio.

Tabla 28

Proyección Costos y gastos

PROYECCIÓN GENERAL DE COSTOS Y GASTOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de Producción					
Materia Prima					
Tradicional 250gr	179.937,45	192.749,00	206.472,72	221.173,58	236.921,14
Tradicional 1000 gr	674.765,44	722.808,74	774.272,72	829.400,94	888.454,28
Light 250gr	147.972,83	158.508,49	169.794,29	181.883,65	194.833,76
Light 1000gr	369.932,06	396.271,23	424.485,74	454.709,12	487.084,41
Total Costos	1.372.607,78	1.470.337,45	1.575.025,47	1.687.167,29	1.807.293,60
Gastos					
Mano de Obra Directa					
Director de operaciones	10.513,40	11.528,80	11.874,67	12.230,91	12.597,83
Jefe de producción	10.513,40	11.528,80	11.874,67	12.230,91	12.597,83
Supervisor de control de calidad	9.077,20	9.949,52	10.248,00	10.555,44	10.872,10
Operarios	13.213,04	14.529,43	14.965,31	15.414,27	15.876,70
Mano de obra Indirecta					
Gerente de proyectos	14.822,00	16.266,66	16.754,66	17.257,30	17.775,02
Director comercial	10.513,40	11.528,80	11.874,67	12.230,91	12.597,83
Director Financiero	10.513,40	11.528,80	11.874,67	12.230,91	12.597,83
Vendedor	13.213,04	14.529,43	14.965,31	15.414,27	15.876,70
Auxiliar contable	7.066,52	7.738,52	7.970,67	8.209,79	8.456,08
Administrativos	14.220,00	14.362,20	14.505,82	14.650,88	14.797,39
Seguros	1.777,05	1.777,05	1.777,05	1.777,05	1.777,05
Publicidad	15.297,92	14.107,2	14.530,416	14.966,32848	15.415,31833
Depreciaciones	6.704,00	6.704,00	6.704,00	6.144,00	6.144,00
Amortizaciones	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40
Financieros	9.512,63	6.075,24	2.240,08		
Total Gastos	108.683,25	110.004,59	108.697,74	108.498,95	114.454,25
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1.481.291,02	1.580.342,04	1.683.723,21	1.795.666,24	1.921.747,85

3.14 Balance general

El balance de activos, pasivos y patrimonio de NutriArroz evidencia una evolución financiera sólida en cinco años, marcada por un crecimiento constante en activos y patrimonio, acompañado de la amortización total de las deudas a largo plazo. En el Año 0, los activos totales suman \$166,222.00, con una fuerte inversión en activos fijos (\$127,240.00, 76.5%), reflejando el enfoque en infraestructura operativa. El capital de trabajo inicial es de \$31,000.00, sin impacto de depreciación ni amortización acumulada. En los primeros tres años, los activos disminuyen gradualmente, alcanzando \$115,607.80 en el tercer año debido a la depreciación y agotamiento de activos diferidos. A partir del cuarto año, los activos se recuperan significativamente, alcanzando \$216,960.06 en el quinto año, impulsados por utilidades acumuladas y la eliminación del pasivo de largo plazo, que baja de \$99,824.00 en el Año 0 a \$0.00 en el tercero. El patrimonio crece de \$66,398.00 a \$216,729.33 en cinco años, destacando la reinversión y una estrategia financiera sostenible que permite expandirse sin recurrir a nuevas deudas.

Tabla 29

Balance general

ACTIVO						
Activo Corriente						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo	31.000,00	31.000,00				
Bancos		(13.567,61)	(12.201,71)	(9.030,18)	34.097,71	98.918,09
Total activo corriente	31.000,00	17.432,39	(12.201,71)	(9.030,18)	34.097,71	98.918,09
Activos Fijos						
Calderas de Cocción	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Mezcladoras Industriales	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Máquinas Envasadoras Automáticas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Tanques de Almacenamiento de Leche	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Sistema de Pasteurización	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Máquina de Envasado en Tetra Pak	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Sistema de Control de Calidad	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Equipo de Refrigeración	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Etiquetadora Automática	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Sistema de Lavado de Equipos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
mesas de trabajo	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Estaciones de gtrabajo	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Sillas de trabajo	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Portátiles	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Uniformes, cofias, nasobucos, guantes	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Alarmas	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Equipos de Seguridad	63.620,00	63.620,00	63.620,00	63.620,00	63.620,00	63.620,00
Depreciación Acumulada		1.931,61	1.931,61	1.931,61	1.701,61	1.701,61

Total activos fijos	127.240,00	125.308,39	123.376,79	121.445,18	119.743,58	118.041,97
Gasto por Minuta y legalización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
IEPI (Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual)	232,00					
Gastos de Inscripciones	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Gasto de Permisos Bomberos	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Gastos de Requisitos Municipales	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gasto de adecuación Infraestructura Punto de venta	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Letreros e Iluminación	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Garantías de Arrendamiento	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amortización Acumulada		1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40
Total activos diferidos	7.982,00	6.385,60	4.789,20	3.192,80	1.596,40	-
TOTAL ACTIVOS	166.222,00	149.126,38	115.964,27	115.607,80	155.437,69	216.960,06
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar		205,00	211,15	217,48	224,01	230,73
Total Pasivo Corriente		205,00	211,15	217,48	224,01	230,73
Pasivo Largo Plazo	99.824,00	70.119,32	36.977,24	0,00		
Total Pasivo Largo Plazo	99.824,00	70.119,32	36.977,24	0,00	-	-
TOTAL PASIVO	99.824,00	70.324,32	37.188,39	217,48	224,01	230,73
PATRIMONIO						
Capital	66.398,00	47.861,15	43.679,65	75.277,24	109.305,69	167.134,44
Utilidad		30.940,92	35.096,24	40.113,07	45.907,99	49.594,89
TOTAL PATRIMONIO	66.398,00	78.802,07	78.775,88	115.390,31	155.213,68	216.729,33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	166.222,00	149.126,38	115.964,27	115.607,80	155.437,69	216.960,06

3.15 Estado de resultados real

El estado de resultados proyecta un crecimiento gradual en ingresos, que aumentan de \$1,494,720.00 en el primer año a \$1,968,077.07 en el quinto año, impulsado por la diversificación de productos y mayor producción, reflejando un incremento del 31.7%. Los costos operativos también crecen proporcionalmente, con categorías como el Tradicional 1000g subiendo de \$674,765.44 a \$888,454.28 y el Light 1000g de \$369,932.06 a \$487,084.41, destacando la necesidad de un control eficiente de costos para proteger márgenes. La utilidad bruta aumenta de \$122,112.23 a \$160,783.47, pero los gastos administrativos y financieros limitan la utilidad operativa inicial. En el primer año, intereses de financiamiento (\$9,512.63) reducen la utilidad antes de impuestos a \$11,820.02. Sin embargo, con la eliminación de gastos financieros desde el cuarto año, la utilidad operacional mejora a \$44,430.91 en el quinto año. La utilidad neta crece de \$7,836.67 a \$29,457.69, consolidando un margen que permite reinversión y subrayando la importancia de optimizar costos y gastos indirectos para maximizar beneficios.

Tabla 30*Estado de resultados real*

ESTADO DE RESULTADOS					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1.494.720,00	1.601.144,06	1.715.145,52	1.837.263,88	1.968.077,07
Costos operativos					
Tradicional 250gr	179.937,45	192.749,00	206.472,72	221.173,58	236.921,14
Tradicional 1000 gr	674.765,44	722.808,74	774.272,72	829.400,94	888.454,28
Light 250gr	147.972,83	158.508,49	169.794,29	181.883,65	194.833,76
Light 1000gr	369.932,06	396.271,23	424.485,74	454.709,12	487.084,41
Utilidad Bruta	122.112,23	130.806,62	140.120,05	150.096,59	160.783,47
Administrativos					
Mano de Obra Directa	25.335,40	27.795,46	28.629,33	29.488,21	30.372,85
Mano de Obra Indirecta	35.848,80	39.324,26	40.503,99	41.719,11	46.249,55
Administrativos	14.220,00	14.362,20	14.505,82	14.650,88	14.797,39
Seguros	1.777,05	1.777,05	1.777,05	1.777,05	1.777,05
Publicidad	15.297,92	14.107,20	14.530,42	14.966,33	15.415,32
Depreciaciones	6.704,00	6.704,00	6.704,00	6.144,00	6.144,00
Amortizaciones	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40
Utilidad Operacional	21.332,65	25.140,04	31.873,04	39.754,62	44.430,91
Financieros					
Interés	9.512,63	6.075,24	2.240,08	-	-
Utilidad Antes de Utilidad	11.820,02	19.064,80	29.632,96	39.754,62	44.430,91
15% Utilidad	1.773,00	2.859,72	4.444,94	5.963,19	6.664,64
Utilidad de Impuestos	10.047,02	16.205,08	25.188,02	33.791,43	37.766,27
22% Impuesto a la Renta	2.210,34	3.565,12	5.541,36	7.434,11	8.308,58
Utilidad Neta	7.836,67	12.639,96	19.646,65	26.357,31	29.457,69

3.16 Escenario Negativo

El escenario negativo del estado de resultados muestra ingresos insuficientes para cubrir costos operativos y administrativos, generando pérdidas sostenidas durante cinco años. En el Año 1, los ingresos alcanzan \$1,345,248.00, pero los costos operativos, liderados por el Tradicional 1000g (\$708,503.71) y el Light 1000g (\$388,428.67), dejan una utilidad bruta de solo \$56,060.43. Los altos gastos administrativos y laborales, como mano de obra indirecta (\$35,848.80) y administrativos (\$20,220.00), generan una utilidad operacional negativa de \$(38,519.82). Este patrón persiste, con pérdidas netas que disminuyen ligeramente de \$(31,845.51) en el primer año a \$(17,388.14) en el quinto año, sin lograr rentabilidad. Los costos operativos, como el del Light 1000g, crecen un 31.6% hasta \$511,438.63 en el Año 5, mientras los gastos administrativos, especialmente en mano de obra indirecta, aumentan un 29%. Aunque los intereses financieros decrecen con la eliminación de la deuda, su impacto inicial agrava la

situación. Este escenario subraya la urgencia de reducir costos, optimizar gastos administrativos y mejorar la eficiencia para evitar pérdidas continuas.

Tabla 31

Escenario negativo

ESTADO DE RESULTADOS					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1.345.248,00	1.441.029,66	1.543.630,97	1.653.537,49	1.771.269,36
Costos operativos					
Tradicional 250gr	36.883,73	36.883,73	36.883,73	36.883,73	36.883,73
Tradicional 1000 gr	708.503,71	758.949,17	812.986,35	870.870,98	932.877,00
Light 250gr	155.371,47	166.433,91	178.284,01	190.977,83	204.575,45
Light 1000gr	388.428,67	416.084,79	445.710,02	477.444,58	511.438,63
Utilidad Bruta	56.060,43	62.678,05	69.766,85	77.360,37	85.494,55
Administrativos					
Mano de Obra Directa	25.335,40	27.795,46	28.629,33	29.488,21	30.372,85
Mano de Obra Indirecta	35.848,80	39.324,26	40.503,99	41.719,11	46.249,55
Administrativos	20.220,00	20.826,60	21.451,40	22.094,94	22.757,79
Seguros	601,04	601,04	601,04	601,04	601,04
Publicidad	4.274,60	3.660,00	3.769,80	3.882,89	3.999,38
Depreciaciones	6.704,00	6.704,00	6.704,00	6.144,00	6.144,00
Amortizaciones	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40	1.596,40
Utilidad Operacional	(38.519,82)	(37.829,71)	(33.489,10)	(28.166,22)	(26.226,46)
Financieros					
Interés	9.512,63	6.075,24	2.240,08	-	-
Utilidad Antes de Utilidad	(48.032,45)	(43.904,95)	(35.729,18)	(28.166,22)	(26.226,46)
15% Utilidad	(7.204,87)	(6.585,74)	(5.359,38)	(4.224,93)	(3.933,97)
Utilidad de Impuestos	(40.827,58)	(37.319,21)	(30.369,81)	(23.941,29)	(22.292,49)
22% Impuesto a la Renta	(8.982,07)	(8.210,23)	(6.681,36)	(5.267,08)	(4.904,35)
Utilidad Neta	(31.845,51)	(29.108,98)	(23.688,45)	(18.674,20)	(17.388,14)

3.17 Escenario positivo

El estado de resultados proyecta un crecimiento sostenido en ingresos y utilidades, con ingresos iniciales de \$1,644,192.00 en el Año 1 que aumentan a \$2,164,884.78 en el Año 5, un incremento del 31.6% impulsado por mayores ventas de todas las presentaciones. Aunque los costos operativos crecen proporcionalmente, como en el Tradicional 1000g (\$681,513.09 a \$897,338.83) y el Light 1000g (\$373,631.38 a \$491,955.25), la utilidad bruta también aumenta, de \$257,858.15 a \$339,518.24, evidenciando una gestión eficiente de costos. Los gastos administrativos, como la mano de obra directa e indirecta, suben moderadamente, mientras los intereses financieros disminuyen de \$2,964.05 en el Año 1 a \$0 en el cuarto, liberando recursos.

La utilidad operativa crece de \$224,462.10 a \$304,466.03, y la utilidad neta de \$146,853.21 a \$201,860.98, reflejando una rentabilidad saludable y una operación eficiente con capacidad para generar valor a mediano plazo.

Tabla 32

Escenario positivo

ESTADO DE RESULTADOS					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1.644.192,00	1.761.258,47	1.886.660,07	2.020.990,27	2.164.884,78
Costos operativos					
Tradicional 250gr	181.736,82	194.676,49	208.537,45	223.385,32	239.290,35
Tradicional 1000 gr	681.513,09	730.036,82	782.015,45	837.694,95	897.338,83
Light 250gr	149.452,55	160.093,58	171.492,24	183.702,48	196.782,10
Light 1000gr	373.631,38	400.233,94	428.730,59	459.256,21	491.955,25
Utilidad Bruta	257.858,15	276.217,65	295.884,34	316.951,31	339.518,24
Administrativos					
Mano de Obra Directa	25.335,40	27.795,46	28.629,33	29.488,21	30.372,85
Mano de Obra Indirecta	35.848,80	39.324,26	40.503,99	41.719,11	46.249,55
Administrativos	20.220,00	20.826,60	21.451,40	22.094,94	22.757,79
Seguros	601,04	601,04	601,04	601,04	601,04
Publicidad	4.274,60	3.660,00	3.769,80	3.882,89	3.999,38
Depreciaciones	6.704,00	6.704,00	6.704,00	6.144,00	6.144,00
Amortizaciones	1.596,40	1.550,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00
Utilidad Operacional	224.462,10	242.876,01	261.808,10	282.678,43	304.466,03
Financieros					
Interés	2.964,05	1.892,99	697,99	-	-
Utilidad Antes de Utilidad	221.498,05	240.983,02	261.110,12	282.678,43	304.466,03
15% Utilidad	33.224,71	36.147,45	39.166,52	42.401,77	45.669,90
Utilidad de Impuestos	188.273,34	204.835,56	221.943,60	240.276,67	258.796,13
22% Impuesto a la Renta	41.420,14	45.063,82	48.827,59	52.860,87	56.935,15
Utilidad Neta	146.853,21	159.771,74	173.116,01	187.415,80	201.860,98

3.18 TIR

- **Inversión Inicial:** El total de activos iniciales del balance (Año 0), que asciende a \$166,222.00.
- **Utilidades Netas:** Del estado de resultados:
 - Año 1: \$146,853.21
 - Año 2: \$159,771.74
 - Año 3: \$173,116.01

- Año 4: \$187,415.80
- Año 5: \$201,860.98
- **Depreciaciones:** Añadiremos las depreciaciones anuales de \$6,704.00 (del balance y estado de resultados) porque son un gasto no monetario.

TIR: 59%, reflejando un retorno muy atractivo para la inversión inicial de \$166,222.00.

3.19 VAN

Cálculos para cada flujo:

Año 1 =139,597.46

Año 2 =137,625.19

Año 3 =135,103.76

Año 4 = 132,577.49

Año 5 = 129,494.11

Sumando los valores descontados:

$$\begin{aligned} VAN &= 139,597.46 + 137,625.19 + 135,103.76 + 132,577.49 + 129,494.11 - 166,222.00 \\ &= 408,176.01 \end{aligned}$$

3.20 Indicadores financieros

El análisis de los indicadores financieros refleja una operación con una alta eficiencia en la utilización de los activos, pero con márgenes de rentabilidad extremadamente ajustados. La Rotación de Activos Operacionales (ROO), con un valor de 29,48, indica que las ventas anuales son casi 30 veces mayores que los activos operacionales, lo cual evidencia un excelente uso de los recursos operativos. Asimismo, la Rotación de Activos Totales (ROA), de 20,59, muestra que los activos totales son utilizados eficientemente para generar ingresos, sugiriendo una alta productividad de la inversión en infraestructura y capital.

Sin embargo, los márgenes de rentabilidad son preocupantemente bajos. El Margen Bruto, con un valor de 1,09, muestra que los costos operativos consumen prácticamente la totalidad de los ingresos, dejando un margen muy reducido para cubrir otros gastos. El Margen Operacional, de apenas 0,01, refleja que los costos administrativos y operativos erosionan significativamente la utilidad bruta, dejando solo un mínimo para la utilidad operacional. Del mismo modo, el Margen Neto, también de 0,01, indica que, después de impuestos y otros gastos, la utilidad neta es extremadamente baja en comparación con los ingresos totales.

El ROE (Return on Equity), con un valor de 0,18 o 18%, muestra un retorno moderado para los fondos propios invertidos, aunque limitado por las bajas utilidades netas, el conjunto de indicadores evidencia que, aunque la empresa utiliza eficientemente sus activos para generar ventas, los altos costos operativos y administrativos limitan severamente la rentabilidad, lo que pone en riesgo la sostenibilidad financiera si no se logra una reducción de costos o un aumento en los márgenes.

Rendimiento	
Rotación Activos Operación	Ventas 1.494.720,00
	Activos Operacionales 50.700,00
	ROO 29,48
Rotación Activos	Ventas 1.494.720,00
	Activos Totales 72.602,00
	ROA 20,59
Rentabilidad	
Margen Bruto	Utilidad Bruta 1.494.720,00
	Costos Operacionales 1.372.607,78
	Margen Bruto 1,09
Margen Operacional	Utilidad Operacional 21.332,65
	Ingresos Operacionales 1.494.720,00
	Margen Bruto 0,01
Margen Neto	Utilidad 7.836,67
	Ingresos Operacionales 1.494.720,00
	Margen Bruto 0,01
ROE	UTILIDAD NETA 11.820,02
	FONDOS PROPIOS 66.398,00
	ROE 0,18

4 CONCLUSIONES

El desarrollo del plan de proyecto integral permitió establecer una hoja de ruta estructurada que integra análisis de mercado, diseño del producto, implementación operativa y evaluación de impacto, asegurando que todas las fases se orienten hacia la viabilidad técnica, financiera y comercial. La aplicación de metodologías de gestión de proyectos garantiza la alineación estratégica de los recursos, plazos y objetivos, consolidando una base sólida para el éxito del proyecto en 2025.

La implementación del plan operativo permitió diseñar un sistema eficiente que resalta los valores culturales y nutricionales del producto, maximizando su conexión emocional con los consumidores locales, el enfoque integrador no solo posiciona al arroz con leche como un

alimento atractivo y nutritivo, sino que también asegura una distribución efectiva y estrategias promocionales que destacan su origen cultural y su compromiso con la sostenibilidad. Al priorizar canales de distribución adecuados y tácticas publicitarias específicas, el plan operativo contribuye significativamente a construir una marca sólida y reconocida en el mercado local.

El análisis de las tendencias de consumo y preferencias del mercado cuencano reveló una clara oportunidad para introducir un producto como el arroz con leche industrializado, que combina tradición, innovación y sostenibilidad, el estudio permitió identificar que el mercado local valora productos que, además de ser convenientes, promuevan la salud y estén alineados con prácticas responsables y sostenibles. Al comprender el perfil del consumidor objetivo, se logró diseñar estrategias de penetración de mercado más efectivas y adaptadas a las características únicas del entorno cuencano.

El desarrollo de la propuesta de producto fue fundamental para garantizar que el arroz con leche industrializado combine calidad, sabor, y salud, mientras promueve el uso de ingredientes locales y métodos de producción sostenibles, lo que permite que el producto sea percibido no solo como un alimento nutritivo y delicioso, sino también como una propuesta culturalmente auténtica que contribuye al fortalecimiento de la economía local y a la preservación del medio ambiente. La inclusión de atributos funcionales y sostenibles posiciona al producto como una opción innovadora y relevante dentro de un mercado cada vez más orientado a estilos de vida saludables y responsables.

Aunque los márgenes actuales son limitados, el proyecto muestra un crecimiento constante en los ingresos a lo largo del tiempo, lo cual es una señal positiva, el crecimiento, combinado con la eliminación gradual de los costos financieros derivados de la deuda, proporciona una oportunidad para aumentar la rentabilidad neta en los años posteriores. Sin embargo, este crecimiento debe estar acompañado de medidas correctivas en la estructura de costos para evitar que los beneficios adicionales se vean neutralizados por gastos ineficientes.

5 RECOMENDACIONES

Para garantizar el éxito del proyecto, se recomienda implementar un sistema de gestión ágil que permita el monitoreo continuo de todas las fases del plan, con especial atención en la adaptación a cambios en el entorno económico y social. Asimismo, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que midan el progreso hacia las metas propuestas, como la aceptación del producto en el mercado, la rentabilidad financiera y el impacto social y ambiental generado. Complementariamente, se recomienda fomentar la capacitación continua del equipo

en metodologías de gestión de proyectos y análisis de mercado para mantener la competitividad y la capacidad de adaptación a largo plazo.

Es indispensable realizar estudios de forma periódica para actualizar la información sobre las tendencias de consumo y adaptarse a los cambios en las preferencias del público. Se recomienda invertir en herramientas analíticas avanzadas y en la recopilación de datos en tiempo real para anticipar movimientos del mercado y ajustar las estrategias de producto y comercialización de manera oportuna, lo que fortalecerá la capacidad del proyecto para mantenerse competitivo en un entorno dinámico.

Para garantizar el éxito del producto, se recomienda establecer alianzas estratégicas con productores locales que aseguren el suministro constante de ingredientes de calidad y fomenten el desarrollo económico regional. Además, es esencial realizar pruebas continuas de mejora del producto para adaptarlo a las demandas emergentes del mercado, asegurando que mantenga su competitividad sin comprometer sus atributos de calidad, sabor y sostenibilidad.

Se recomienda mantener un enfoque flexible en la logística y la distribución, priorizando inicialmente el alcance local para garantizar un impacto significativo en los primeros meses de comercialización. Paralelamente, es fundamental desarrollar campañas de marketing que resalten la autenticidad del producto y sus beneficios nutricionales, utilizando plataformas digitales y tradicionales para alcanzar diferentes segmentos de consumidores, lo cual fortalecerá la imagen de marca y su conexión con los valores culturales de Cuenca.

Es recomendable que la empresa implemente una estrategia enfocada en la optimización de costos operativos y administrativos para mejorar los márgenes de rentabilidad, lo que podría lograrse mediante una revisión exhaustiva de los procesos productivos para identificar oportunidades de ahorro, como la negociación de precios con proveedores o la adopción de tecnologías más eficientes que reduzcan el consumo de recursos. Asimismo, se sugiere evaluar los gastos administrativos, priorizando inversiones estratégicas que generen un mayor retorno sobre la inversión.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Ariza, E., Casallas, D., & Moreno, J. (2019). *DHL Panamá: Misión empresarial*. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19755>
- Arrieta, V., Cervantes, Y., Cruz, L., & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8439250>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Banco Central del Ecuador*. <https://www.gob.ec/bce>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://www.iadb.org/es>
- Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/ext/es/home>
- Barragán, X. (2022a). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Barragán, X. (2022b). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Bravo, M., & Avilés, V. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 251-266. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7591599>
- Cámara de Comercio de Cuenca. (2023). *Cámara de Comercio de Cuenca*. Cámara de Comercio Cuenca. <https://www.camaracuenca.com/>
- Cedeño, J., & Benavides, A. (2019). Estudio de caso: Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena - Provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.276>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* [Text]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/>

- Domínguez, E. (2023). Reseña: La competencia y los competidores. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 12(23), Article 23. <https://doi.org/10.29057/icea.v12i23.11148>
- Erazo, J. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(Extra 4), 230-245. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145519>
- Fernández, P., Alonso, C., Franco, C., González, E., Marín, S., Rodríguez, D., & Valero, A. (2021). Informe del Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) sobre la seguridad alimentaria de alimentos secados al aire libre que se producen de acuerdo a métodos tradicionales de producción y que requieren una adaptación de los requisitos de higiene que deben cumplir. *Revista del Comité Científico de la AESAN*, 34, 71-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229966>
- GlobalData. (2023). *GlobalData*. GlobalData. <https://www.globaldata.com/>
- Herrera, M. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v1/n4/42>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Home – Instituto Nacional de Estadística y Censos* [2024]. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Jaramillo, S., & Delgado, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Laguna, J. (2022). *Neuropublicidad para posicionar la marca AF administración y finanzas en el mercado de la ciudad de Quito*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17274>
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2023). *Ministerio de Turismo de Ecuador*. <https://www.turismo.gob.ec/>
- Muñoz, L., Molina, Y., & Barragán, W. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES: UNESUM - Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v4.n4.2020.334>

- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2022). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. FAOHome. <https://www.fao.org/home/es>
- Peñañiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Perez, A. (2022). *Efectos de la producción de carbón vegetal sobre la contaminación atmosférica en el ejido de san pedro y san felipe chichila, municipio de taxco de alarcón, guerrero*. <http://riaa.uaem.mx/xmlui/handle/20.500.12055/2283>
- Portela, P. (2022). *Transformación organizacional desde la comunicación estratégica*. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1900>
- ProEcuador. (2023). *ProEcuador*. <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Project Management Institute. (2023). *Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/>
- Reyes, P., Fuentes, N., & Viamontes, C. (2022). Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). *GADE: Revista Científica*, 2(4), Article 4. <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/141>
- Rodríguez, A. (2020). *Amenaza de productos sustitutos*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3438>
- Rodríguez, W. (2022). Sílabo de Comunicación estratégica. *Universidad Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/4561>
- Sánchez, A. (2020a). *Poder de negociación de los clientes*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3436>
- Sánchez, A. (2020b). *Poder de negociación de nuestros proveedores*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3437>

- Toral, R., Gallardo, N., Pasaca, M., & Cueva, C. (2019). La gestión del entorno comercial y su relación con la calidad del servicio al cliente en el mercado farmacéutico, Loja “ Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i1.853>
- Torres, M., & Naranjo, E. (2022). Tecnología Social en el Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(99), 1215-1230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890728>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300160&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Vega, R., Cossío, G., & Iglesias, C. (2021). *La comunicación estratégica y la gestión de la innovación en el ecosistema empresarial*. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20500.13048/1908>
- Viguera, Á. (2020). *Definición y desarrollo de la intranet/extranet para el departamento de productos complementarios de Hewlett-Packard*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/6693>