



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO**

**TEMA:**

**Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista.**

**AUTORA:**

**Andrade Freire, Odalia Xiomara**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Comercio**

**TUTOR:**

**Ec. Coello Cazar, David, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
3 de septiembre del 2025**

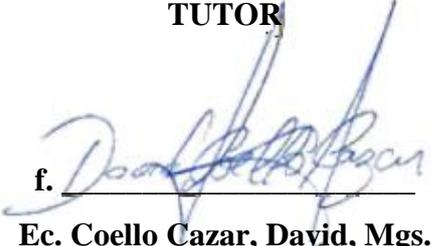


UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Andrade Freire, Odalia Xiomara**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Comercio**.

**TUTOR**

f. 

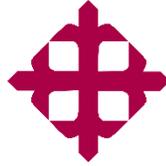
**Ec. Coello Cazar, David, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza, Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Andrade Freire, Odalia Xiomara**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2025**

**LA AUTORA**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Andrade Freire, Odalia Xiomara**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Andrade Freire, Odalia Xiomara**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2025**

**LA AUTORA:**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Andrade Freire, Odalia Xiomara**



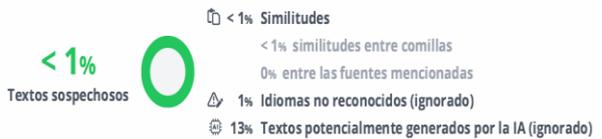
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARREERA DE COMERCIO

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Odalia.Andrade

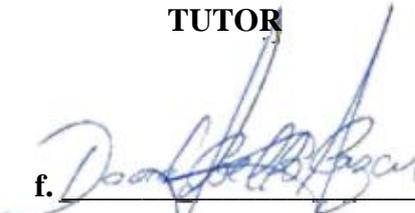


Nombre del documento: Odalia.Andrade.docx  
ID del documento: 96f73c4883dc79a0bdb1fab011db76bf83a862b7  
Tamaño del documento original: 992,36 kB

Depositante: David Coello Cazar  
Fecha de depósito: 25/8/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 25/8/2025

Número de palabras: 21.401  
Número de caracteres: 145.377

TUTOR

f. 

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.

ESTUDIANTE

f. 

Andrade Freire, Odalia Xiomara



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza, Lucía, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenber, Mgs**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Moreira García, Juan Arturo, Mgs**

OPONENTE

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	2
Justificación.....	3
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
Línea de Investigación de la Carrera.....	5
Capítulo I: Descripción Del Negocio.....	6
Actividad de la Empresa .....	6
Misión y Visión.....	7
<i>Misión</i> .....	7
<i>Visión</i> .....	7
Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios .....	7
<i>Productos</i> .....	7
Capítulo II: Estudio de Mercado y la Empresa .....	9
Población y Muestra.....	9
<i>Población</i> .....	9
<i>Muestra</i> .....	10
Selección del Método Muestral.....	11
Técnicas de Recolección de Datos .....	11
Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados .....	12
Análisis Externo .....	17
<i>Análisis PESTA</i> .....	18
<i>Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter</i> .....	23
<i>Estudio del Sector, Dimensión del Mercado, Estimación del Mercado Meta</i> ...	25
<i>Perfil del Consumidor</i> .....	25
Análisis Interno .....	25
<i>Análisis DAFO</i> .....	27
<i>Análisis CAME</i> .....	28
<i>Cadena de Valor</i> .....	29
Diagnóstico .....	31
<i>Matriz de Crecimiento de Ansoff</i> .....	31
<i>Mapa Estratégico de Objetivos</i> .....	33
Conclusiones .....	36

Capítulo III: Plan Estratégico.....	37
Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff) .....	37
Plan Comercial.....	37
<i>Marketing Mix para Producto (bien o servicio)</i> .....	38
<i>Benchmarking</i> .....	39
<i>Gestión de Ventas</i> .....	40
<i>Operaciones Comerciales</i> .....	41
<i>Territorios y Rutas, Productividad en Ruta</i> .....	41
Organización y Funciones de la Estructura de Ventas.....	42
<i>Propuesta de la Estructura Organizacional y Funcional</i> .....	42
<i>Función de los cargos del Área Comercial</i> .....	43
Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas .....	44
<i>Dimensionamiento del Mercado</i> .....	44
<i>Determinación de las Previsiones</i> .....	45
<i>Presupuestos y cuotas de Ventas</i> .....	46
Diseño de la Compensación para el Área Comercial.....	46
<i>Estructura Fija</i> .....	46
<i>Primas e Incentivos</i> .....	47
<i>Gastos de Movilización</i> .....	47
Control de la Gestión Comercial.....	48
<i>Cuadro de mando del director de Ventas</i> .....	48
Capítulo IV: Estudio Económico y Financiero .....	49
Hipótesis de Partida.....	49
<i>Capital inicial y modo de financiamiento</i> .....	49
<i>Inversión inicial total</i> .....	50
<i>Amortización del crédito</i> .....	51
<i>Depreciación de activos</i> .....	52
<i>Proyección de Ingresos</i> .....	53
<i>Proyección de Egresos</i> .....	53
<i>Punto de equilibrio</i> .....	54
<i>Flujo de Caja</i> .....	55
<i>Rentabilidad</i> .....	56
Capítulo V: Responsabilidad Social.....	58
Base Legal.....	58

<i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	58
<i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</i> .....	59
<i>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)</i> .....	60
<i>Código del Trabajo</i> .....	61
<i>Plan Nacional de Desarrollo</i> .....	61
Beneficiarios Directos e Indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo....	62
<i>Beneficiarios directos</i> .....	62
<i>Beneficiarios indirectos</i> .....	63
Política de Responsabilidad Corporativa .....	63
<i>Declaración de compromiso</i> .....	63
<i>Principios rectores</i> .....	63
<i>Compromiso con las partes interesadas (stakeholders)</i> .....	64
Conclusiones y Recomendaciones .....	65
Conclusiones .....	65
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS .....	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de empresas legalmente constituidas de molienda y venta de arroz, según su tamaño</i> .....	10
Tabla 2 <i>Fortalezas y Debilidades identificadas para el proyecto</i> .....	26
Tabla 3 <i>Matriz FODA</i> .....	27
Tabla 4 <i>Matriz CAME</i> .....	28
Tabla 5 <i>Matriz Ansoff para el proyecto</i> .....	32
Tabla 6 <i>Mezcla de mercadotecnia para el proyecto</i> .....	39
Tabla 7 <i>Dimensionamiento de la cuota de mercado</i> .....	44
Tabla 8 <i>Dimensionamiento de la cuota de mercado</i> .....	45
Tabla 9 <i>Proyección de ventas a cinco años</i> .....	46
Tabla 10 <i>Estructura fija del área comercial</i> .....	47
Tabla 11 <i>Estructura variable del área comercial</i> .....	47
Tabla 12 <i>Gastos de movilización</i> .....	48
Tabla 13 <i>Indicadores clave de rendimiento comercial</i> .....	48
Tabla 14 <i>Capital inicial participación de la inversión</i> .....	49
Tabla 15 <i>Detalle de la inversión inicial</i> .....	50
Tabla 16 <i>Tabla de amortización</i> .....	52
Tabla 17 <i>Tabla de depreciación de activos</i> .....	53
Tabla 18 <i>Proyección de ingresos a cinco años</i> .....	53
Tabla 19 <i>Proyección de egresos a cinco años</i> .....	54
Tabla 20 <i>Punto de equilibrio</i> .....	55
Tabla 21 <i>Flujo de caja proyectado a cinco años</i> .....	55
Tabla 22 <i>Indicadores de viabilidad financiera</i> .....	56

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Género de los encuestados</i> .....	12
Figura 2 <i>Edad de los encuestados</i> .....	13
Figura 3 <i>Composición familiar</i> .....	13
Figura 4 <i>Ingreso de los encuestados</i> .....	14
Figura 5 <i>Frecuencia de consumo de arroz a la semana</i> .....	14
Figura 6 <i>Cantidad de compra</i> .....	15
Figura 7 <i>Tipo de arroz que compra</i> .....	15
Figura 8 <i>Punto de compra</i> .....	16
Figura 9 <i>Criterio que influye en la compra</i> .....	16
Figura 10 <i>Proporción de clientes que estarían dispuestos a cambiar de marca de preferencia</i> .....	17
Figura 11 <i>Análisis de la cadena de valor del proyecto</i> .....	30
Figura 12 <i>Balance Scorecard del Proyecto</i> .....	35
Figura 13 <i>Estructura organizacional del área comercial</i> .....	43

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo A <i>Máquina de envasado, sellado y etiquetado</i> .....	72
Anexo B <i>Tabla de amortización mensual</i> .....	73
Anexo C <i>Gastos administrativos y financieros</i> .....	75

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objetivo desarrollar un plan de negocios para la implementación de una estrategia de integración vertical hacia atrás para acopiar la producción de los pequeños piladores de arroz y comercializar su producción a través de una marca minorista. Para determinar la aceptación del proyecto en el mercado se realizó una encuesta a los consumidores con el 95% de intervalo de confianza y 5% de margen de error. Entre los requerimientos técnicos para el funcionamiento se identificó principalmente la necesidad de maquinaria de envasado al vacío y etiquetado de las fundas de arroz en sus diferentes presentaciones, la misma que se cotizó en China a través de una página especializada. Los resultados de la investigación a consumidores determinaron que el 30,2% está dispuesto a cambiar de marca de arroz que actualmente consume, lo que se presenta como una oportunidad para el proyecto. El plan de comercialización se fundamentó en un mix de mercadotecnia centrado en el producto, precio, punto de venta, promoción, personas, procesos y evidencia física. Para la distribución se contempla una estrategia de empuje, utilizando personal de venta que promocioe el producto con las tiendas, restaurantes y grandes minoristas de la ciudad de Guayaquil. La valoración financiera a un periodo de cinco años confirmó la viabilidad financiera del proyecto con una TIR del 35,3 % y un VAN de \$44.423,51. Finalmente, se planificaron acciones de responsabilidad social corporativa de la empresa, tomando como factores legales, ambientales y socios estratégicos.

*Palabras Claves: Integración vertical, comercialización de arroz, viabilidad, piladores, responsabilidad social, marca integradora.*

## **ABSTRACT**

The objective of this project was to develop a business plan for the implementation of a backward vertical integration strategy to collect the production of small rice mills and market their products through a retail brand. To determine market acceptance of the project, a consumer survey was conducted with a 95% confidence interval and a 5% margin of error. Among the technical requirements for operation, the need for vacuum packaging and labeling machinery for rice bags in its different presentations was identified. This machinery was quoted in China through a specialized website. The results of the consumer survey determined that 30.2% of consumers are willing to switch from the brand of rice they currently consume, which presents an opportunity for the project. The marketing plan was based on a marketing mix focused on the product, price, point of sale, promotion, people, processes, and physical evidence. A push strategy is being considered for distribution, using sales personnel to promote the product to stores, restaurants, and large retailers in the city of Guayaquil. The five-year financial valuation confirmed the project's financial viability with an IRR of 35.3% and an NPV of \$44,423.51. Finally, the company's corporate social responsibility actions were planned, taking into account legal, environmental, and strategic partner factors.

**Keywords:** Vertical integration, rice marketing, viability, pillars, social responsibility, integrative brand.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tuvo por objetivo desarrollar un plan de negocios para la implementación de una estrategia de integración vertical hacia atrás para acopiar la producción de los pequeños piladores de arroz y comercializar su producción a través de una marca minorista. A través de este proyecto se busca acopiar, envasar y etiquetar la producción de los pequeños piladores de la provincia del Guayas para comercializar el producto a través de una marca integradora. La gestión de empaçado, etiquetado y comercialización estará a cargo de una microempresa que integrará la producción de los piladores.

En su desarrollo, el presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos. El primer capítulo detalla la actividad de la empresa, su misión y visión, así como la descripción del portafolio de productos. El segundo capítulo se centra en el desarrollo de la investigación de mercados, identificando los factores positivos y negativos del mercado externo, tanto a nivel macro como micro. En este capítulo se desarrolla también el análisis interno del proyecto, identificando las fortalezas y debilidades que se condensaron luego en la matriz DAFO y CAME, así como el estudio de la cadena de valor, para finalmente realizar un diagnóstico de la situación aplicando la matriz Ansoff y el Balance Scorecard.

El tercer capítulo muestra el plan estratégico de negocios, con sus respectivos objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo. En cuanto al plan comercial se desarrolló el mix de mercadotecnia y la gestión de ventas y operaciones comerciales, delineando la estructura y funciones del área comercial, así como sus indicadores de rendimiento. El capítulo cuarto se centra en analizar la viabilidad financiera del proyecto, estableciendo los montos de inversión, fuentes de financiamiento, amortizaciones, depreciaciones, gastos administrativos y financieros, al igual que las proyecciones de ventas, para finalmente demostrar la viabilidad por medio de los indicadores financieros TIR y VAN. Finalmente, el quinto capítulo se centra en el análisis de responsabilidad social del proyecto, haciendo una revisión del marco constitucional y legal relacionados, para identificar finalmente los beneficiarios directos e indirectos. En este capítulo se presenta, también, las políticas de responsabilidad social asumidas por la futura empresa.

## **Justificación**

En Ecuador, especialmente en la provincia del Guayas, el entorno de las plantas procesadoras de arroz y maíz está permanentemente supervisada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAGAP]. Este organismo es el encargado de realizar operativos de control con el fin de garantizar que se respete el precio mínimo oficial de venta de estos granos. Dichas acciones tienen como objetivo evitar cambios bruscos en el mercado, particularmente por la entrada irregular de productos desde zonas fronterizas. Además, el MAGAP ha autorizado ciertas plantas de procesamiento para adquirir arroz y maíz con fines de reserva estratégica, con la intención de mantener estable el sector (Poveda & Andrade, 2021).

El arroz es el cultivo de mayor producción en el país, este representa más de un tercio de la superficie cultivada en el país. La producción mayoritaria se da en litoral ecuatoriano. Las provincias que lideran la producción de arroz en Ecuador son Guayas y Los Ríos, juntas representan cerca del 83% de la siembra total (Guayas con 47% y Los Ríos con 40%). Las provincias de Manabí y Loja también aportan con este cultivo aunque en menor escala (Quintana, 2024).

En Guayas, la producción arrocera tiene es de gran importancia. Las zonas del bajo Río Guayas, incluyendo los ríos Daule, Vinces y Babahoyo, son sublimes para cultivar debido a la fertilidad de sus suelos y la presencia de lluvias constantes (Cobos et al., 2021). El MAGAP ha destinado recursos en tecnologías agrícolas en beneficio de los piladores en Guayas, otorgando semillas, fertilizantes y demás productos con el fin de que los rendimientos vayan en alza. En los últimos años, la producción en esta provincia ha incrementado considerablemente, concentrando un importante porcentaje de las empresas dedicadas al cultivo de este tan preciado grano en Ecuador (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2024).

Además, la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA-EP) desempeña un rol clave, adquiriendo la cosecha de arroz antes de pillar al precio mínimo y actuando en plantas de almacenamiento en Daule (Guayas) y Los Ríos. El campo arrocero nacional está compuesto principalmente por pequeños piladores, quienes son de vital importancia para la economía rural. El MAGAP, por medio de iniciativas como el

Clúster del Arroz, obra para acrecentar la competitividad del sector y garantizar un precio justo para los agricultores (MAGAP, 2024).

La integración vertical hacia atrás para pequeños piladores de arroz en Ecuador, con la ayuda de una marca minorista, se ideará a través de una empresa que incluya a estos agricultores. Esta empresa, será la marca comercial minorista. Con relación a los beneficios de esta integración, Njuguna et al. (2024) manifiestan varios, entre los cuales destacamos: (a) un mayor control y estabilidad, (b) el incremento del beneficio económico, (c) la homogeneización de los procesos y (d) el aumento de la calidad.

Integrando las etapas de la cadena de valor, tales como pilado, empaquetado y venta, los piladores obtienen una estabilidad mayor ante la volatilidad del mercado, manteniendo fija la venta a la empresa integradora. Es decir que, al suprimir la intermediación, los piladores obtendrían un mayor margen de ganancia. De la misma forma, la integración impulsa la homogeneización de los procesos, esto alienta a los piladores a mejorar la calidad de sus productos garantizando contar con un comprador fijo para su producción.

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de una estrategia de integración vertical hacia atrás para acopiar la producción de los pequeños piladores de arroz y comercializar su producción a través de una marca minorista.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los recursos físicos, técnicos y tecnológicos necesarios para implementar una estrategia de integración vertical hacia atrás en pequeños piladores de arroz.

Diseñar una estructura de gestión administrativa que asegure el manejo eficiente de recursos humanos y materiales dentro del plan de negocios.

Realizar un estudio de mercado que permita definir estrategias de marketing y distribución para la inserción efectiva de la nueva marca en el mercado minorista, garantizando su aceptación y sostenibilidad.

Presentar un plan comercial para abastecimiento y distribución de la marca en el canal minorista.

Elaborar un análisis financiero que determine la viabilidad económico-financiera del proyecto.

Planificar acciones de responsabilidad social corporativa de la empresa, tomando como factores legales, ambientales y socios estratégicos.

### **Línea de Investigación de la Carrera**

Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en los últimos cinco años.

## Capítulo I: Descripción Del Negocio

### Actividad de la Empresa

La actividad de la empresa estará focalizada en la integración vertical hacia atrás de los pequeños piladores de arroz, interviniendo como centro de coordinación y procesamiento de su producción. Su actividad principal será la gestión de la cadena de valor del arroz, a partir de los piladores hasta la venta del grano elaborado y envasado con su propia marca para el mercado minorista. Esto involucra la compra de arroz *paddy* a precios justos y transparentes, luego envasarlo para cumplir con los estándares de calidad e higiene estipulados en la norma vigente, y por último realizar la distribución a los distintos puntos de venta en la provincia del Guayas.

Más allá de sus operaciones comerciales, la empresa brindará asesoramiento técnico y capacitación en buenas prácticas, impulsar la certificación de la calidad del producto y facilitar el acceso a financiación e insumos. Buscará también fomentar un modelo de negocio colaborativo que garantice la sostenibilidad económica y social de las comunidades arroceras, priorizando el bienestar de los miembros y la calidad del producto final.

La razón social con la cual actuará la compañía será Agointegrados del Guayas y su marca comercial será San Miguel. La sede legal se establecerá en la provincia del Guayas, en el cantón Daule, una zona estratégica debido a la cercanía con los piladores de arroz y su acceso logístico conveniente. Para operar formalmente, la empresa tramitará las autorizaciones pertinentes ante el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, incluyendo permisos de uso de suelo para actividades agroindustriales y comerciales.

Además, gestionará la autorización de funcionamiento ante la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), necesaria para la comercialización de productos alimenticios. De la misma forma, la empresa completará el proceso de registro ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) para obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y legitimar sus actividades económicas, además de inscribirse en el Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, constituyéndose formalmente como una compañía Sociedad Anónima.

En relación a la propiedad intelectual, la marca San Martín será tramitada ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), efectuando la diligencia de registro de signos distintivos. Previo al registro se deberá hacer la búsqueda fonética para descartar igualdades con otras marcas existentes en el mercado, garantizando su exclusividad y protección legal contra terceros.

## **Misión y Visión**

### ***Misión***

Ser un bastión en la renovación de los pequeños piladores de arroz en Ecuador, conformando de forma sostenible toda la cadena de valor, hasta llegar a la mesa del consumidor final. Nos comprometemos a garantizar ingresos justos y estables para nuestros socios, ofreciendo arroz de la más alta calidad bajo una marca de confianza y apoyando el desarrollo socioeconómico con un profundo compromiso social.

### ***Visión***

Ser la marca de arroz líder en Ecuador, reconocida por su firme compromiso con la calidad, la equidad y la sostenibilidad social y ambiental. Nuestro objetivo es construir una red de piladores próspera y empoderada que sirva como ejemplo de un modelo de negocio inclusivo y mejore la vida de miles de familias productoras.

## **Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios**

El portafolio de la empresa se concentrará en el arroz, su producto estrella, complementado con servicios estratégicos para asegurar la integración y el éxito de los pequeños piladores.

### ***Productos***

**Arroz Blanco Pilado de Alta Calidad (Marca San Martín).** Este será el producto principal. Se ofrecerá en diferentes tamaños y presentaciones (por ejemplo, 1 kg, 2 kg, 5 kg, y 10 kg), adecuados para el consumo de las familias. El arroz tendrá como característica principal su pureza, será de grano entero y magnífica cocción, asegurando una experiencia culinaria superior. Podría diferenciarse por variedades de grano si la producción lo permite (por ejemplo, grano largo o grano corto).

**Arroz Integral (Opcional a Mediano Plazo).** Con el tiempo, y en respuesta a las tendencias de consumo saludable, se podría incorporar arroz integral, que conserva más nutrientes al no remover el salvado.

**Subproductos del Arroz (Potencial Futuro).** Conforme la actividad se expanda, se podría considerar la valorización de los subproductos del pilado, tales como la harina de arroz, el salvado la cascarilla, para su uso en la industria o en la alimentación, lo que generaría ingresos adicionales.

**Acopio y Compra Directa de Arroz pilado.** Servicio esencial que asegura a los productores la adquisición de su cosecha a un precio equitativo y previamente acordado, eliminando la necesidad de intermediarios y garantizando disponibilidad de fondos de manera inmediata.

**Gestión de Marca y Comercialización.** La compañía asumirá la totalidad del proceso de establecer la marca en el comercio minorista, promoción, venta y distribución, creando vías comerciales que los pequeños piladores no podrían acceder individualmente.

**Asesoría para Certificaciones.** Asistencia en la obtención de certificaciones por buenas prácticas o distinciones de calidad, que contribuyan a elevar el valor y la singularidad del arroz en el mercado.

## **Capítulo II: Estudio de Mercado y la Empresa**

### **Población y Muestra**

En una investigación, la población representa el universo sobre el cual se realizará la investigación. Tomando en cuenta que, generalmente, no es posible levantar datos del total de la población se selecciona una muestra. Por lo tanto, la muestra es una porción representativa de la población de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). La muestra, al representar a la población se puede inferir que los resultados obtenidos en la investigación a este grupo, pueden ser extrapolados al total de la población. Por lo tanto, al obtener resultados en las encuestas a una muestra de consumidores, se pueden establecer los parámetros para determinar el comportamiento de los consumidores en la provincia del Guayas.

### ***Población***

Dado el enfoque del proyecto, se llevará a cabo un estudio de mercado orientado a los piladores y posibles compradores. Considerando que el producto se lanzará inicialmente en la provincia de Guayas, se calcula que hay aproximadamente 4'391.923 posibles consumidores según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2023). Además, de acuerdo con el informe sectorial sobre arroz de la Corporación Financiera Nacional [CFN] (2024), en el año 2022 había 248 compañías en el sector del arroz, en tres actividades diferentes, donde el 48% de ellas se dedicaban a la venta mayorista de arroz, y de este grupo, la mitad estaban establecidas en Guayas.

La Tabla 1 siguiente muestra la repartición de las empresas y la cantidad de empleados en los molinos o piladoras y en las empresas que se especializan en la venta de arroz, clasificados según su tamaño y número de empleados, de acuerdo a los datos publicados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) al 2024.

**Tabla 1**

*Distribución de empresas legalmente constituidas de molienda y venta de arroz, según su tamaño*

Tamaño de la empresa	Molienda de arroz		Venta de arroz	
	# Empresas	# Empleados	# Empresas	# Empleados
Grande	4	181	10	338
Mediana	4	35	12	141
Pequeña	3	22	30	255
Microempresa	12	54	68	210
Total	23	292	120	944

*Nota.* Adaptado de Corporación Financiera Nacional [CFN]. (2024). *Ficha Sectorial Arroz* [Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Industrias manufactureras. Comercio]. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/05/Ficha-Sectorial-Arroz.pdf>

La Tabla 1 presenta las compañías registradas oficialmente en Ecuador, de acuerdo con la información de la CFN. No obstante, según un reporte adicional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2024), en Ecuador hay cerca de 711 piladoras y un número no especificado de empresas que comercializan arroz. Así, para los propósitos de este estudio, se incluirá la cifra de 711 piladoras, dado que uno de los objetivos de este trabajo es enfocarse en la formalización de empresas que operan de manera informal.

### ***Muestra***

Para establecer el tamaño de la muestra apropiado, se aplicó la fórmula estadística dirigida a grupos finitos:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / ((N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q)$$

#### ***Donde:***

- $N = 4'391.923$  (población)
- $Z = 1.96$  (nivel de confianza del 95%)
- $p = 0.5$  (probabilidad de éxito)

- $q = 0.5 (1 - p)$
- $E = 0.05$  (margen de error)

Sustituyendo los valores:

$$n \approx (4'391.923 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5) / ((4'391.923 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n \approx 383$$

### **Selección del Método Muestral**

Para llevar a cabo la indagación entre los consumidores, se elige realizar una encuesta que se recogerá a través de un muestreo aleatorio simple, en el que cada individuo tiene igual oportunidad de ser escogido. Este enfoque es adecuado cuando se cuenta con un listado completo de la población y se pretende minimizar sesgos en el proceso de selección. El muestreo aleatorio simple es un método de muestreo basado en probabilidades donde todos los elementos que componen el universo tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta técnica resulta valiosa, ya que facilita hacer afirmaciones correctas sobre la población a partir de la muestra seleccionada (Otzen & Manterola, 2017).

### **Técnicas de Recolección de Datos**

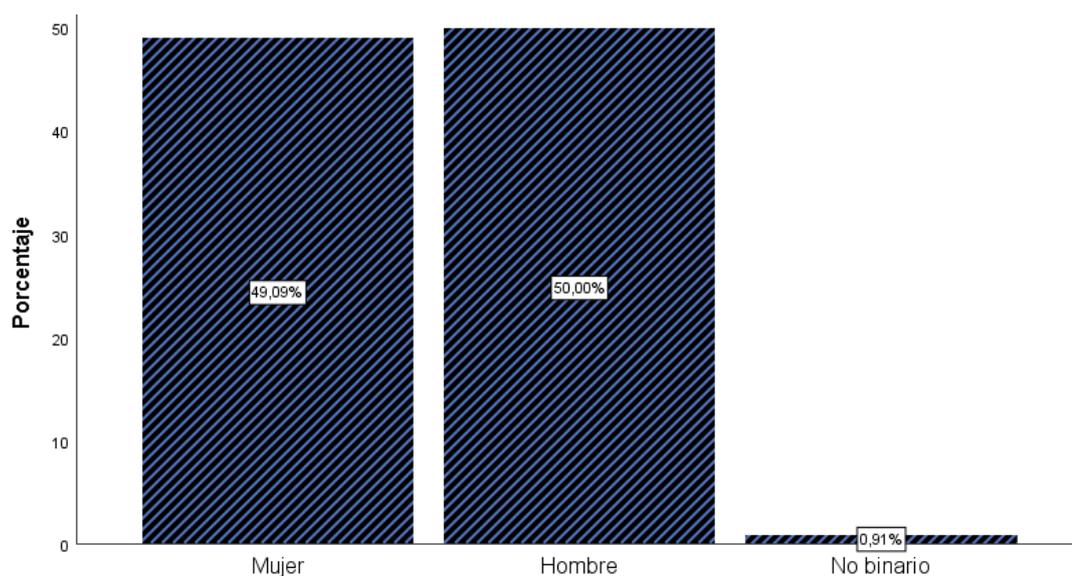
El método para obtener información de los consumidores será mediante una encuesta estructurada, tomando como referencia el trabajo de Arroyo et al. (2023) quienes llevaron a cabo un sondeo entre los consumidores con el objetivo de establecer la viabilidad del mercado para arroz precocido, deshidratado e instantáneo en dos diferentes sabores caseros: "Señor Arroz" en Perú. Las interrogantes del cuestionario se ajustarán a las circunstancias reales de este proyecto.

## Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizado a los consumidores.

### Figura 1

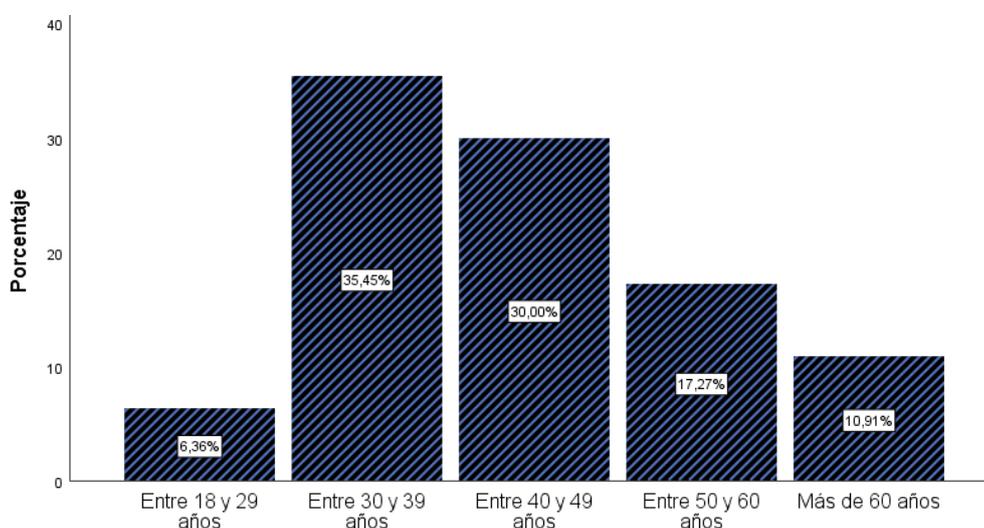
*Género de los encuestados*



La Figura 1 muestra la distribución de hombres y mujeres encuestados. Se observa que existe una equidad en cuanto a hombres (50%) y mujeres (49,09), con una minoría no binaria del 0,91%.

**Figura 2**

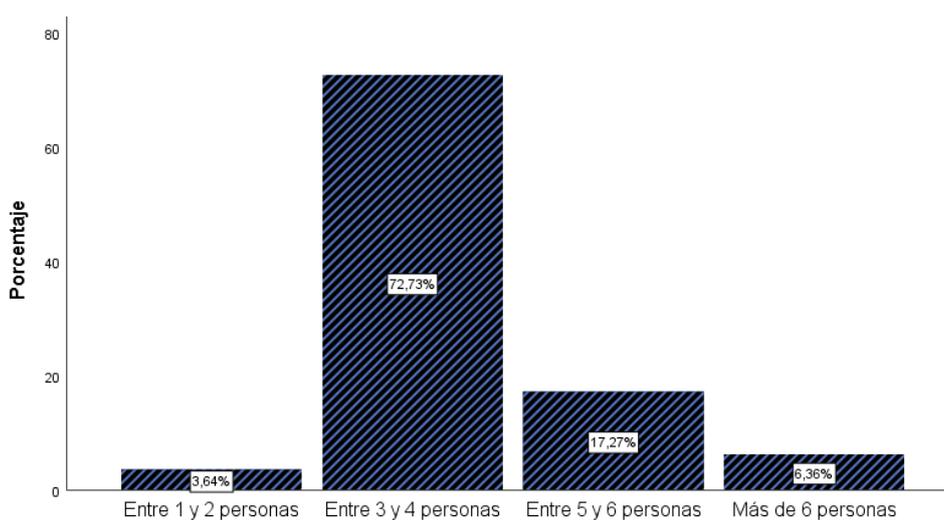
*Edad de los encuestados*



Se puede observar en la Figura 2 que el rango etario de mayor frecuencia se encuentra entre 30 y 39 años. Por otra parte, el rango de menor frecuencia se encuentra entre 18 y 29 años.

**Figura 3**

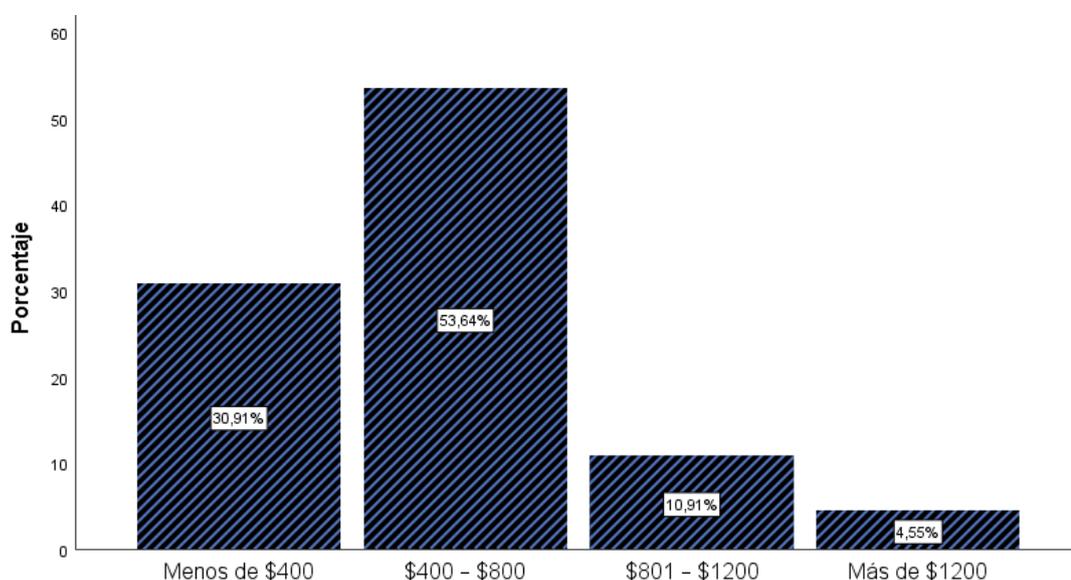
*Composición familiar*



La Figura 3 muestra que la composición familiar con mayor frecuencia se encuentra entre tres y cuatro personas, con el 72,73% del total de encuestados.

**Figura 4**

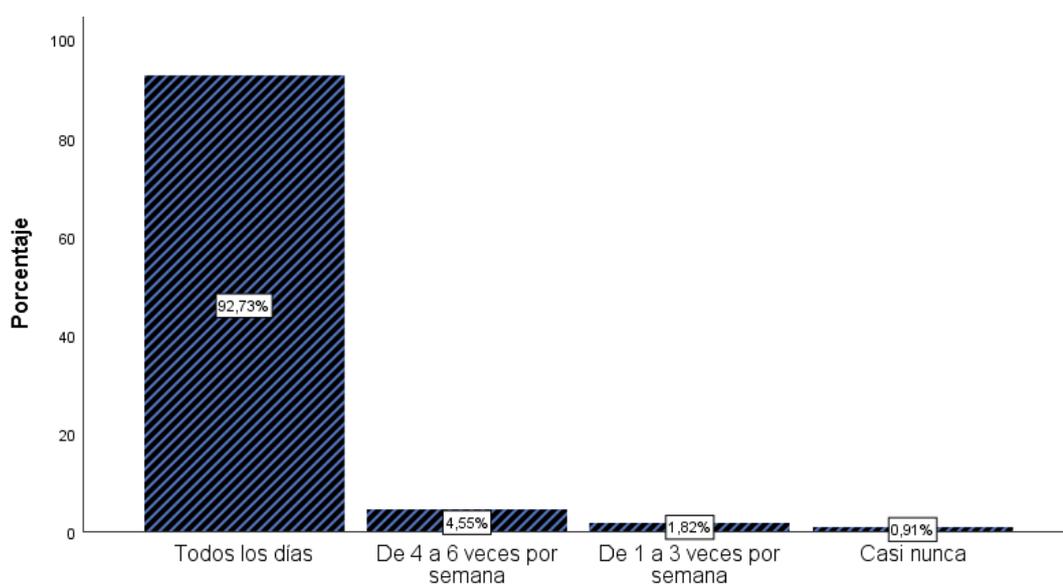
*Ingreso de los encuestados*



Se puede observar según los resultados presentados en la Figura 4 que, el 53,64% de los encuestados tiene un ingreso entre \$400 y \$800. En contra parte, tan solo el 4,55% de la muestra tiene un ingreso superior a \$1.200.

**Figura 5**

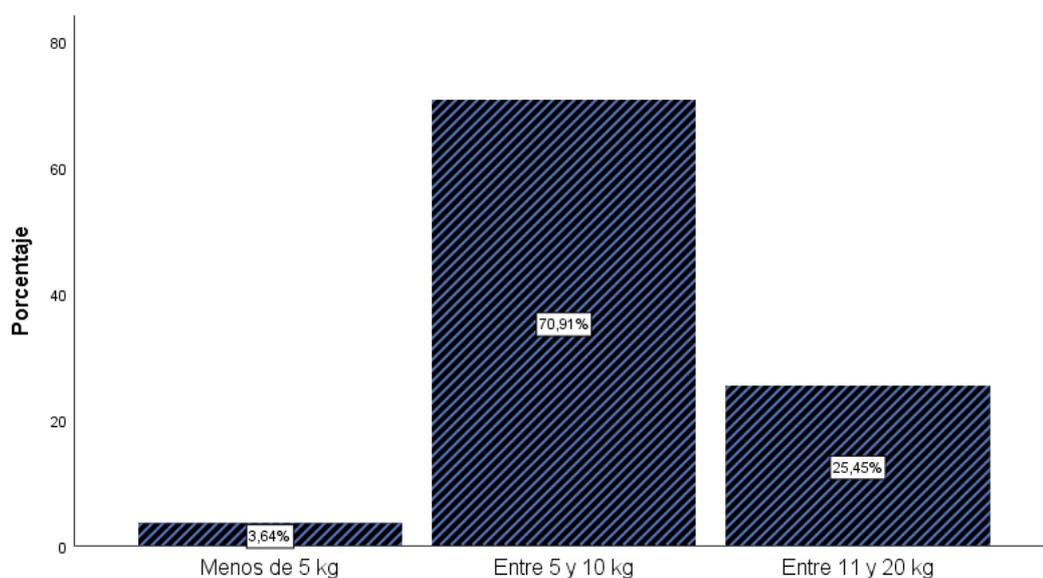
*Frecuencia de consumo de arroz a la semana*



Respecto a la frecuencia de consumo de arroz a la semana, la Figura 5 muestra que una gran mayoría del 92,73% de los encuestados consume arroz todos los días. Los resultados son coherentes con la investigación realizada en fuentes secundarias.

**Figura 6**

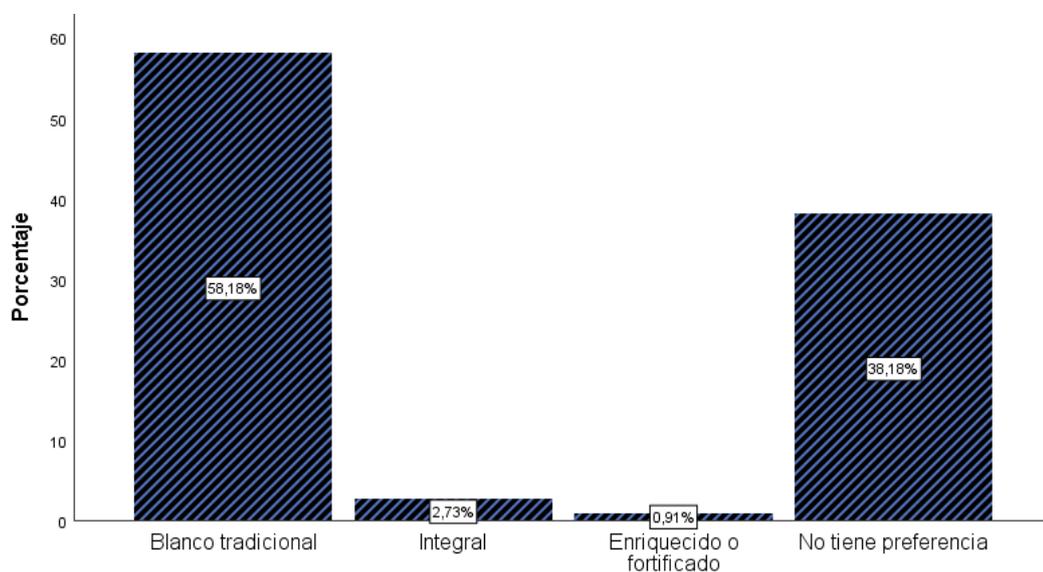
*Cantidad de compra*



La Figura 6 muestra que el 70,91% de los encuestados compra entre 5 y 10 kilos de arroz a la semana. Por otro lado, una minoría del 3,64% compra menos de 5 kilogramos.

**Figura 7**

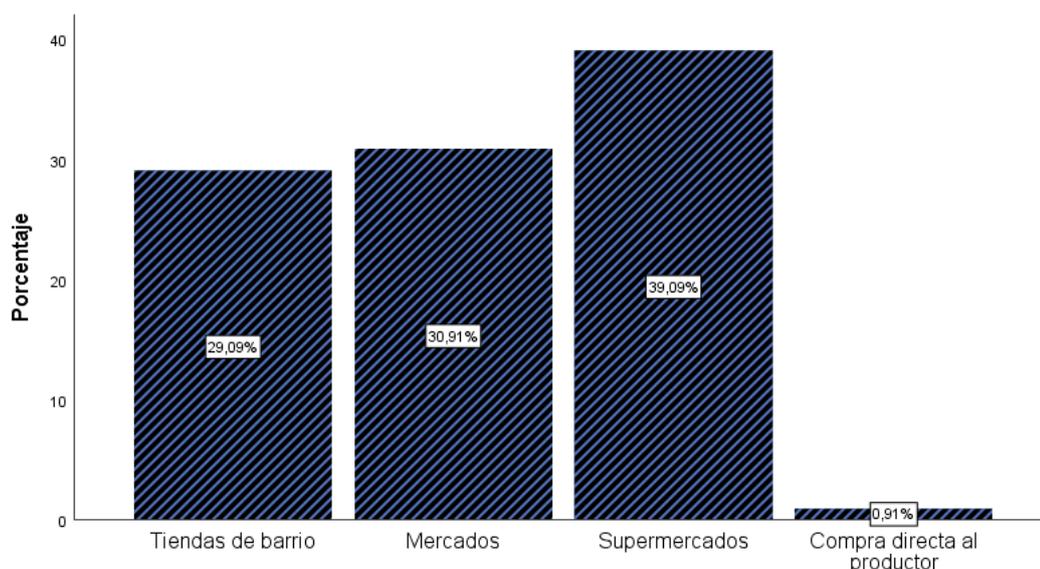
*Tipo de arroz que compra*



Respecto al tipo de arroz de mayor frecuencia de compra se puede observar dos mayorías, el 59,18% compra el arroz blanco tradicional y el 38,18% simplemente manifestó no tener preferencia.

**Figura 8**

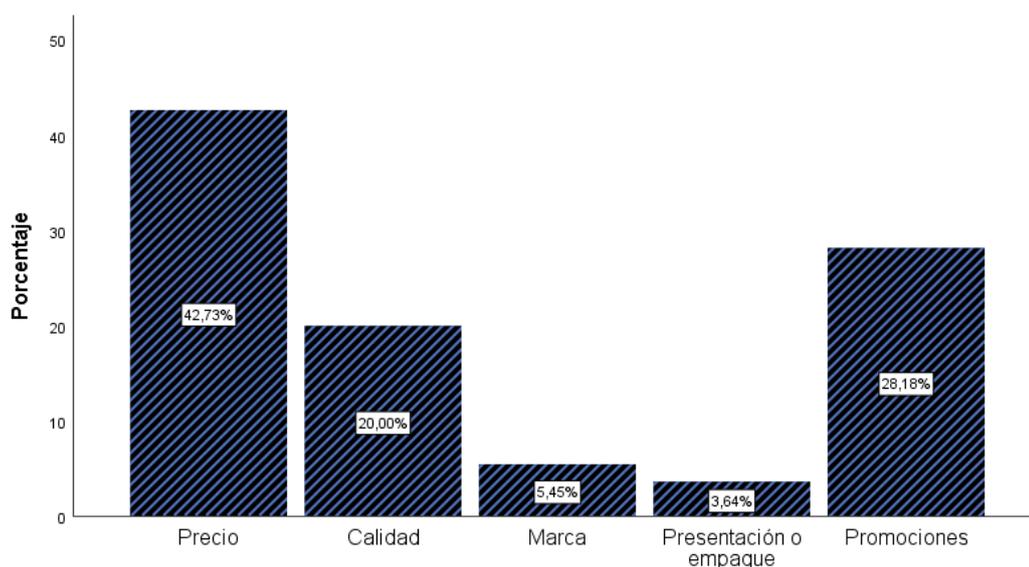
*Punto de compra*



Considerando el punto de compra, la Figura 8 muestra que los encuestados adquieren arroz en el supermercado con una frecuencia relativa del 39,09%, el 30,91% compra en los mercados y el 29,09% lo hace en las tiendas de barrio. Una minoría del 0,91% compra directamente al productor.

**Figura 9**

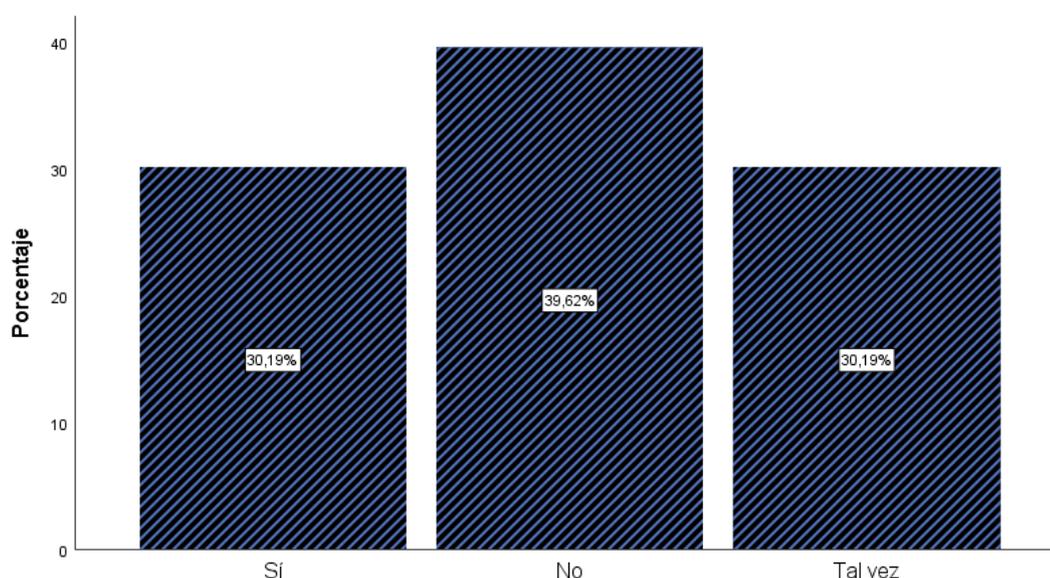
*Criterio que influye en la compra*



Respecto al criterio que influye en la compra, se puede observar según los datos de la Figura 9 que, el 42,73% tiene preferencia por el precio al momento de decidir, seguido de las promociones con el 28,18% y la calidad con el 20%.

**Figura 10**

*Proporción de clientes que estarían dispuestos a cambiar de marca de preferencia*



Finalmente, se les preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a cambiar de marca y el 39,62% respondió que “no” y en igualdad de frecuencia el 30,19% contestó que “sí” estaría dispuesto o “tal vez”.

### **Análisis Externo**

El análisis externo comprende dos niveles, el nivel macro y el nivel micro. El nivel macro corresponde el estudio de los factores políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos y ambientales de un mercado. Por otro lado, el análisis micro involucra a la industria y sus participantes, esto es competidores, distribuidores, proveedores y consumidores. Los factores externos, ya sean macro o micro son factores que la empresa no puede controlar, pero debe tomar en cuenta porque pueden afectar la viabilidad de un proyecto.

Entre los modelos más reconocidos para el análisis macro se encuentra el PESTA cuyo acrónimo representa los factores anteriormente mencionados. Por otra parte, uno de los modelos más emblemáticos para el estudio de microentorno es el de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, cuyas dimensiones son: (1) rivalidad actual de la industria, (2) barreras de entrada y amenaza de futuros competidores, (3) poder de negociación de los compradores (4) poder de negociación de los proveedores y (5) presencia de sustitos y complementarios. En conjunto, este estudio permite la

identificación de factores positivos, los cuales representan oportunidades y los factores negativos que representan amenazas.

### ***Análisis PESTA***

**Político.** En Ecuador, el panorama político ha demostrado un compromiso considerable con el robustecimiento del sector arrocero, en particular en la provincia del Guayas. El Ministerio de Agricultura y Ganadería ha establecido estrategias para potenciar la competitividad en el sector, tales como la creación del Clúster del Arroz, que tiene como objetivo unificar a los participantes de la cadena productiva con el fin de incrementar la eficiencia y buscar mercados de exportación. Además, el MAG ha establecido un sistema de adquisición directa de arroz en cáscara a piladores de Guayas y Los Ríos, con la finalidad de robustecer un sistema de reserva estratégica de alimentos, garantizando precios justos y suprimiendo la intermediación (MAG, 2024a). Estas políticas reflejan un entorno político favorable para iniciativas que buscan integrar verticalmente a los pequeños piladores en la cadena de valor del arroz.

Durante el primer semestre de 2025, Ecuador ha experimentado una intensa polarización política. A pesar del triunfo de Daniel Noboa en las elecciones anticipadas de octubre de 2023 y su ratificación para el período 2025–2029, su partido Acción Democrática Nacional (ADN) no cuenta con una mayoría clara en la Asamblea Nacional, lo que ha generado tensiones con los bloques opositores, especialmente con el correísmo (Revolución Ciudadana) y el Partido Social Cristiano. Uno de los puntos más controversiales ha sido el impulso de reformas estructurales por parte del Ejecutivo. Por ejemplo, la aprobación de la Ley de Inteligencia (junio de 2025) sin revisión parlamentaria ha sido duramente criticada por sectores políticos y organizaciones de derechos humanos, debido a la ampliación de facultades de vigilancia estatal sin control judicial (Silva, 2025).

Las reformas de seguridad y la coordinación interinstitucional han generado una leve mejora en la percepción de seguridad jurídica, especialmente para sectores como la agroindustria, transporte y comercio. El plan de modernización del Estado puede reducir burocracia y agilizar trámites administrativos, facilitando la actividad empresarial a mediano plazo (Mella, 2025). La inestabilidad política, sumada a los anuncios de posibles cambios constitucionales vía Asamblea Constituyente, ha

generado incertidumbre regulatoria, afectando las decisiones de inversión privada. El despido masivo en el sector público podría disminuir la demanda interna y afectar a microempresas que dependen del consumo estatal o de empleados públicos (Ronquillo, 2025).

**Económico.** El arroz es un cultivo de gran relevancia económica en Ecuador, constituyendo cerca del 1.55% del Producto Interno Bruto del país. La provincia del Guayas se destaca como la mayor productora, produciendo 1.146.784 toneladas en un total de 220.181 hectáreas para 2023, con un rendimiento de 5,21 toneladas por hectárea. En 2024, el costo del productor de arroz varió entre USD 336 y USD 560 por tonelada métrica, con el valor más bajo registrándose en agosto y el más alto en febrero.

A pesar de las variaciones en los precios y los retos climáticos, la industria concluyó el año con excelentes expectativas, sobresaliendo por la estabilidad en los precios y la exportación de excedentes que estimularon la economía del país. Estas circunstancias económicas señalan un ambiente favorable para la puesta en marcha de estrategias de integración vertical, las cuales pueden incrementar la rentabilidad y la sostenibilidad de los pequeños productores de arroz (INEC, 2025a), presentándose como una oportunidad para el proyecto.

En cuanto a la inflación, en enero de 2025, este indicador fue de 0,26 %, frente a 1,35 % en enero de 2024. La inflación mensual fue de -0,15 %. En junio de 2025, la inflación mensual se situó en 0,06 %, la más baja desde enero. La inflación anual reportada alcanzó aproximadamente 1,48 % en ese mes (INEC, 2025c). Según los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) en el primer trimestre del 2025, la tasa de desempleo nacional: 3,8 %, empleo adecuado nacional (pleno): 35,2 % de la PEA, subempleo: 19,9 %, similar al año anterior.

En relación al sector urbano, el 4,5 %, lo cual fue ligeramente mayor que en junio 2024 (4,1 %), mientras que, en el sector rural, la tasa fue del 1,6 %, frente al 1,3 % en junio de 2024. Los indicadores rurales durante el primer trimestre 2025 fueron: Tasa de empleo adecuado rural (18,4 %), tasa de subempleo rural (19,3 %), participación global rural (PEA/edad) (73,8 %), participación bruta (50 %). Las cifras

reflejan muy baja tasa de desempleo en las zonas rurales, aunque esto se explica por qué muchos trabajan en actividades no formales o no remuneradas (INEC, 2025b).

La tasa de empleo adecuado rural de sólo 18,4 % indica que menos del 20 % cumple la jornada y salario mínimo, con predominio de empleo informal. El nivel de subempleo rural (19,3 %) evidencia insuficiencia tanto de horas como de ingresos. La participación laboral rural (73,8 %) es alta, reflejando dependencia del trabajo agrícola, pero con débil acceso al empleo formal y productividad baja. Una inflación contenida y predecible brinda estabilidad de costos para las empresas, facilita planificación de precios y protege la demanda doméstica. La inflación se mantiene moderada y estable, lo que contribuye a preservar el poder adquisitivo. Esto es favorable para el consumo y para evitar presiones de ajuste de costos en el sector productivo.

El empleo urbano adecuado del 35 %, con tasas de desempleo cercanas al 5 %, tiene efectos mixtos: mantiene demanda interna, aunque con precariedad laboral y amplia informalidad, lo que limita productividad y seguridad social. La baja proporción de empleo adecuado y alta informalidad rural dificultan la modernización del sector agro productivo. La informalidad encarece financiamiento formal, reduce acceso a tecnologías y mercados, limitando el crecimiento del agroexportador y encadenamientos productivos.

**Sociocultural.** El arroz es un componente esencial en la alimentación de Ecuador, con un consumo anual de cerca de 48 kg por individuo. El cultivo de arroz también representa una fuente significativa de trabajo en áreas rurales, particularmente en la provincia del Guayas. No obstante, los pequeños piladores se topan con obstáculos como el acceso restringido a materiales de alta calidad, financiación y tecnología (Zambrano, 2020). Este factor social es importante para este proyecto, ya que, al ser un componente de la alimentación de la mayoría de la población, la necesidad de este producto es constante. En resumen, este elemento se ve como una oportunidad escondida para el proyecto.

En 2024, se registraron 7 033 homicidios intencionales, que representa una tasa de 39,14 por cada 100 000 habitantes. Durante el primer cuatrimestre de 2025 (enero–abril), se reportaron 3 093 homicidios, un aumento del 58 % respecto al mismo periodo

de 2024, alcanzando una tasa de 17,1/100 000 habitantes. Las denuncias por extorsión aumentaron desde 6 651 casos en 2022 a 20 293 en 2024, un crecimiento del 364 %; en 2025, hasta abril se reportaron 4 569 casos. Los secuestros crecieron de 713 (2022) a 2 095 (2024); en el primer cuatrimestre de 2025 se reportaron 692 casos (Redacción Primicias, 2025).

Grupos como Los Tiguerones, Los Choneros y disidencias de FARC operan con mayor presencia en zonas urbanas y rurales, extendiendo su control territorial, incluso en barrios de Quito y comunidades rurales de Guayas. Según el FMI, un aumento del 1 % en la tasa de homicidios se asocia con una caída de 0,5 % en la actividad económica. En 2023, aproximadamente el 30 % de las empresas experimentaron robos, secuestros o extorsiones; el 90 % de las empresas reportó aumento en inseguridad (Redacción Primicias, 2025). Los constantes delitos han provocado el cierre de comercios pequeños y Pymes, así como el desplazamiento de familias hacia zonas más seguras, especialmente en provincias costeras y rurales dominadas por bandas criminales. En el puerto de Guayaquil, trabajadores han sido asesinados por amenazas vinculadas al narcotráfico, lo que ha afectado la logística portuaria y la cadena exportadora.

**Tecnológico.** El sector arrocero en Guayas ha experimentado avances tecnológicos significativos en los últimos años. El MAG (2024b) ha destinado recursos a la distribución de kits de materiales para el cultivo de arroz, con la finalidad de incrementar las cosechas y perfeccionar la producción. Además, la introducción de nuevas variedades de arroz, como la INIAP 20, que brinda rendimientos excepcionales de hasta 9.000 kilogramos por hectárea, constituye un progreso considerable en la optimización de la productividad y la rentabilidad del cultivo. Estas innovaciones tecnológicas son fundamentales para la implementación de estrategias de integración vertical, ya que permiten mejorar la eficiencia y competitividad de los pequeños piladores en el mercado, lo cual se presenta como una oportunidad para el presente proyecto.

El usuario digital ecuatoriano es predominantemente mujer ( $\approx 60\%$ ), entre los 26 y 45 años, generalmente profesional y con poder adquisitivo moderado a alto. El país registra una adopción temprana de tecnologías, con consumidores conectados 24/7 y expectativa de experiencias digitales rápidas y flexibles. Valoran tiempo,

accesibilidad, variedad y facilidad de pago, y tienden a comprar fuera de horarios convencionales. Se evidencia una fuerte influencia del marketing personalizado, contenidos, redes sociales y reseñas como parte del proceso de decisión (Coba, 2021).

Las búsquedas generalmente las realiza a través de redes sociales e influencers. Los consumidores descubren nuevas marcas principalmente a través de campañas en Instagram, TikTok y otras plataformas visuales, complementadas por influencers o micro-influencers, que generan confianza y primeros contactos. La búsqueda por Google, comparadores y blogs especializados son esenciales. La reputación online (reseñas de otros usuarios, ratings) es clave para convertir visitantes en compradores. La exploración también se da mediante plataformas como De Prati o marketplaces locales e internacionales, donde se comparan productos, marcas emergentes y se leen valoraciones de compradores (Fernández, 2025).

**Ambiental.** La producción de arroz en Guayas se topa con importantes retos medioambientales, tales como el cambio climático y la variabilidad en las lluvias. Por ejemplo, el fenómeno de El Niño supuso un peligro para los agricultores en 2023, impactando la producción y creando dudas en la industria. No obstante, se están investigando métodos sostenibles para el cultivo de arroz con el objetivo de atenuar estos efectos y potenciar la sostenibilidad de la producción (González, 2023). Estas prácticas no solo contribuyen a la conservación del medio ambiente, sino que también pueden mejorar la rentabilidad y eficiencia de los pequeños piladores. No obstante, la posibilidad de condiciones climáticas adversas se presenta como una amenaza latente.

Ecuador enfrentó la peor sequía de los últimos 60 años, adelantada desde 2024 y empeorada por el fenómeno de El Niño, reduciendo drásticamente los niveles de agua en embalses clave como el de Mazar, junto al complejo Paute-Molino-Sopladora, responsables del ~72–80 % de la generación eléctrica nacional. Esta falta prolongada de lluvias dejó a las hidroeléctricas operando muy por debajo de su capacidad real en medio de una demanda creciente. El país apostó fuertemente por infraestructura hidroeléctrica desde la década de 2000, con proyectos como Coca Codo Sinclair y las centrales del complejo Paute, llegando a cubrir hasta el 90 % de la energía limpia. Sin embargo, el diseño y ubicación concentrada de estas plantas las hizo vulnerables ante variaciones climáticas extremas (Pérez, 2024).

El sistema térmico del país estaba subutilizado y obsoleto: solo unas pocas centrales termoeléctricas operaban a plena capacidad, mientras muchas tenían más de 30 años de antigüedad. A esto se sumaron problemas de sedimentación y erosión en infraestructuras críticas como Coca Codo Sinclair, lo que forzó apagones temporales y restricciones operativas. Pese a alertas técnicas desde inicios de 2023, no se actuó hasta que en septiembre de 2024 se comenzaron cortes programados de hasta 14 horas diarias. Las advertencias tardaron meses en transformarse en medidas efectivas (Pérez, 2024).

Entre finales de 2023 y fines de 2024, se implementaron racionamientos eléctricos de hasta 14 horas diarias, especialmente en provincias del sur y centro, lo que paralizó industrias, comercio y transporte. Solo por cada hora de corte se estimaron pérdidas entre USD 12 millones y 25 millones a nivel nacional. Grandes sectores como minería, cementeras y siderurgia continuaron racionamiento incluso cuando residencias quedaron fuera de corte durante festividades. Esto afectó directamente la producción y empleo industrial (Pérez, 2024).

Pequeños negocios, especialmente agroindustriales urbanos como heladerías en Salcedo, vieron reducción drástica en producción y pérdidas que amenazaron su viabilidad. El FMI y estudios sectoriales cuantificaron pérdidas al menos en USD 2.000 millones durante 2024. Esto impactó el crecimiento económico, afectando tanto a empresas grandes como a Pymes rurales y cooperativas (Pérez, 2024).

### ***Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter***

**Rivalidad entre Competidores Existentes.** La provincia del Guayas es la principal productora de arroz en Ecuador, con una participación significativa en la producción nacional (Quintana, 2024). La rivalidad en la industria es feroz debido a la existencia de múltiples pequeños y medianos piladores que proporcionan un producto uniforme, lo que restringe las oportunidades de diferenciación. Adicionalmente, la sensibilidad al precio entre los consumidores agudiza la competencia, dado que los piladores se enfrentan principalmente en términos de costos (Ibarra et al., 2023).

Respecto a las marcas más reconocidas en el país, se destacan el arroz SUPER EXTRA, que se presenta en medidas de 1Kg, 2Kg y 5Kg, y está presente en las cadenas de venta al por menor más relevantes del país como Supermaxi y Mi Comisariato

(Arroyo et al., 2023). Asimismo, marcas como el arroz OSO y CONEJO gozan de una amplia presencia en el mercado minorista, principalmente en presentaciones de 25 libras y quintal (Ibarra et al., 2023).

En Guayas, marcas como Arroz Flor Superior y Halcón Dorado, que forman parte del Grupo Banapov, han estado presentes en el mercado durante más de tres décadas. Sus versiones de 2Kg, 5Kg, 25 libras y quintal son muy apreciadas por familias y empresas (Banapov, 2025). En última instancia, existen marcas de arroz premium muy reconocidas como Arroz Imperial y Arroz San Isidro, que también son parte de la competencia en el sector. En resumen, la rivalidad en el mercado es intensa, lo que representa una potencial amenaza para el proyecto.

**Amenazas de nuevos competidores.** Aunque es importante destacar que para ingresar al mercado arrocero se requieren habilidades técnicas y acceso a elementos productivos como la tierra y el financiamiento, las barreras de entrada no constituyen un impedimento. El respaldo del gobierno y la demanda constante del producto son un estímulo para la incursión de nuevos participantes, en particular para aquellos que desean explorar sectores como el del arroz orgánico o de comercio justo (MAG, 2024). Sin embargo, la escasa atención a las demandas de los pequeños piladores y la elevada intermediación en la venta, impactan en los precios y generan obstáculos para la aparición de nuevos competidores (Ibarra et al., 2023). Por lo que en efecto las amenazas de nuevos competidores son moderadas.

**Poder de Negociación de los Proveedores.** En el sector de proveedores de productos agrícolas, ya sean semillas, fertilizantes o maquinaria, se percibe una interdependencia. Esto se debe a que la presencia de varios proveedores y programas de soporte gubernamental balancean el precio de la oferta. Por ende, la influencia de los proveedores en la negociación es moderada (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2024).

**Poder de negociación de los compradores.** Ahora bien, en lo que respecta a la negociación con los compradores, hay un gran desafío en relación con la negociación de precios, dado que en el transcurso de la transacción intervienen varios participantes, ya sean intermediarios-compradores mayoristas-consumidores finales. Por lo tanto, el precio que se otorga al productor es considerablemente inferior al que

percibe el consumidor final. Finalmente, en un mercado con una gran oferta y uniformidad de producto, el poder del productor se debilita, provocando una inequidad en las condiciones de negociación y, consecuentemente, el precio disminuye el margen de ganancia del productor (Ibarra et al., 2023).

**Amenaza de Productos Sustitutos.** El arroz, al ser un gran alimento cargado de carbohidratos y poco perecible, es un componente esencial en la alimentación de los ecuatorianos. Así pues, a pesar de que hay otros productos que pueden proporcionar los mismos nutrientes, como la papa o la yuca, o recientes tendencias en el consumo como la quinua, este continúa siendo elegido como el principal producto de consumo (Zambrano, 2020). De tal forma las amenazas de productos sustitutos son bajas.

### *Estudio del Sector, Dimensión del Mercado, Estimación del Mercado Meta*

#### *Perfil del Consumidor*

Según los datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en Ecuador el consumo anual per cápita es aproximadamente de 50 kg. En el territorio, la media de la superficie plantada durante el primer ciclo del año 2024 fue de 7.9 toneladas por hectárea (t/ha); siendo así la provincia del Guayas la mayor concentración de producción total con un 67,7% con un rendimiento de -5.79 t/ha- (ESPAC, 2025).

De acuerdo a Zambrano (2020), el arroz es un componente esencial en la alimentación de Ecuador, con un consumo anual de cerca de 48 kg por individuo, principalmente en las áreas urbanas y rurales de la región Costa. De acuerdo con esta investigación, el consumo de arroz es uniforme en todos los grupos de edad, sin diferencias entre géneros y niveles sociales. En adultos mayores, a pesar de que el consumo continúa siendo habitual, este puede reducirse debido a las recomendaciones médicas sobre la alimentación.

#### **Análisis Interno**

El análisis interno implica el reconocimiento de los elementos positivos y negativos que influyen en el desempeño de la compañía (Talancón, 2021). Como es un proyecto en proceso de planificación, estos elementos se determinan basándose en una circunstancia hipotética. En esta etapa del estudio se vinculan los factores

positivos con las fortalezas, al igual que, en caso contrario, los factores negativos reflejarán las debilidades, dentro del marco conceptual del análisis FODA. Se reconocieron los siguientes elementos para el siguiente proyecto:

**Tabla 2**

*Fortalezas y Debilidades identificadas para el proyecto*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de los administradores del proyecto en la comercialización minorista.</li> <li>• Desarrollo de marca.</li> <li>• Infraestructura para el acopio y comercialización.</li> <li>• Redes de colaboración.</li> <li>• Conocimiento técnico en marketing y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones de capital propio.</li> <li>• Empresa incumbente en el mercado.</li> <li>• Credibilidad limitada de la empresa</li> </ul>

La Tabla 2 analiza las fortalezas y debilidades que definen al proyecto, cuyo propósito es elaborar un plan de negocios para poner en práctica una estrategia de integración vertical hacia atrás. La evaluación interna efectuada contribuye a determinar que el proyecto posee una base firme debido a aspectos como la experiencia, la infraestructura y el saber técnico. Estos factores promueven la ejecución exitosa de la estrategia de integración vertical hacia atrás.

El saber técnico en mercadotecnia y ventas es un recurso esencial para generar ingresos para la organización, dado que ayudan a crear estrategias eficaces para la promoción y venta del producto final. No obstante, se debe enfrentar las restricciones, la posición en el mercado y la confianza que posee como compañía para evitar diversos riesgos y aprovechar las oportunidades. Dado que la credibilidad cuando está restringida puede impactar la confianza de los productores y consumidores, resulta importante poner en marcha medidas que potencien la reputación de la empresa.

## *Análisis DAFO*

El análisis DAFO (o FODA) según Guzmán (2022) representa una de las herramientas más empleadas en el campo de la planificación estratégica, ya que facilita la determinación de la posición competitiva de la organización en análisis. Su implementación conlleva la creación de una matriz que incorpora, por un lado, elementos internos conocidos como fortalezas y debilidades y, por otro, elementos externos conocidos como oportunidades y amenazas, que influyen directamente en el rendimiento de la empresa. Una vez reconocidos estos factores, se procede a confrontarlos entre ellos con el propósito de elaborar estrategias que utilicen las fortalezas de la organización para rectificar sus fallos, el detalle se presenta en la Tabla 3 a continuación.

**Tabla 3**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia de los administradores del proyecto en la comercialización minorista.</li><li>• Desarrollo de marca.</li><li>• Infraestructura para el acopio y comercialización.</li><li>• Redes de colaboración.</li><li>• Conocimiento técnico en marketing y ventas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitaciones de capital propio.</li><li>• Empresa incumbente en el mercado.</li><li>• Credibilidad limitada de la empresa</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevancia económica del arroz en el mercado.</li><li>• Demanda sociocultural permanente en las familias ecuatorianas.</li><li>• Apoyo y programas Institucionales.</li><li>• Avances tecnológicos del sector.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenómenos climáticos externos</li><li>• Competencia y dinámicas del mercado arrocero</li><li>• Limitaciones al acceso de insumos y tecnología para los pequeños piladores</li><li>• Dependencia de políticas Gubernamentales</li></ul>

## *Análisis CAME*

Este estudio es relevante puesto que facilita el tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas. Antes de establecer y dar prioridad a las acciones a llevar a cabo, es esencial entender la estrategia de la institución examinada, pues se deberá priorizar si se rectifican las debilidades, se enfrentan amenazas, se mantienen las fortalezas o se aprovechan de las oportunidades. La matriz CAME facilita el diagnóstico y la creación de estrategias para vencer las barreras y potenciar los elementos positivos (Nogueira et al., 2024). La Tabla 4 muestra los resultados del análisis.

**Tabla 4**

### *Matriz CAME*

<b>Matriz</b>	<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<b>CAME</b>		
<b>Factores negativos</b>	<b>Estrategias para corregir debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda de financiamiento con crédito a proveedores en medida de lo posible.</li><li>• Crédito flexible en Cooperativas de ahorro y crédito o banca estatal</li></ul>	<b>Estrategias para afrontar amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar el uso de variedades de semilla que sean resistentes a los diferentes cambios climáticos</li><li>• Establecer convenios y alianzas estratégicas para ampliar canales de comercialización</li><li>• Promover el uso de tecnología para el monitoreo de cultivos.</li></ul>
<b>Factores positivos</b>	<b>Estrategias para mantener fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar la experiencia de los administradores con el mercado para ubicar estratégicamente el producto.</li><li>• Aprovechar el conocimiento técnico de marketing y ventas para posicionar la marca en el mercado.</li><li>• Aprovechar la infraestructura de acopio, con posibilidades de ampliación futura.</li><li>• Mantener y ampliar las redes de colaboración con los piladores y los puntos de comercialización minorista.</li></ul>	<b>Estrategias para explotar oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Explorar mercados internacionales</li><li>• Crear un posicionamiento de marca que conecte con las tradiciones de la familia ecuatoriana</li><li>• Emplear plataformas o softwares digitales para la gestión eficiente de la producción.</li></ul>

### *Cadena de Valor*

La Cadena de Valor es un esquema teórico que permite caracterizar las acciones que aportan valor a todos los actores interesados en la empresa (stakeholders), tales como accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, financieros, entre otros. El modelo fue creado en 1987 por Michael Porter, docente de la Universidad de Harvard, y su aporte al ámbito empresarial es considerable (Mercadal, 2024).

Aún en la actualidad, este modelo se emplea para llevar a cabo análisis internos de la organización. Destaca Porter:

Un estudio de la cadena de valor analiza el conjunto completo del sistema de valor en el que la organización funciona. De acuerdo con este estudio, se pueden clasificar las actividades fundamentales de una entidad en cinco sectores: logística (tanto de entrada como de salida), operaciones, ventas y marketing, y servicio. Todas estas áreas están relacionadas con actividades de apoyo orientadas a incrementar la eficiencia, la eficacia y, en última instancia, la competitividad (Porter, 2015).

Las tareas auxiliares de una entidad se clasifican en cuatro sectores: compras, avance tecnológico, recursos humanos e infraestructura (que comprende contabilidad y supervisión de calidad). Las compras pueden tener una mayor relación con el sistema de valor, dado que los proveedores y fabricantes suelen residir en distintos países, constituyendo una cadena de valor mundial en una economía que se globaliza progresivamente (Porter, 2015).

A continuación, la Figura 1 describe la Cadena de Valor para el proyecto.

**Figura 11**

*Análisis de la cadena de valor del proyecto*



La cadena de valor establecida consta de tareas de apoyo y tareas primordiales. Primero, como actividad de apoyo, la infraestructura es esencial ya que el centro de recolección del producto contribuye a garantizar una correcta recepción y almacenaje del arroz, lo que simplifica el control de calidad del producto final. Por otro lado, el talento humano es un recurso estratégico, el entendimiento del mercado, el marketing y las ventas posibilita que el proyecto elabore estrategias de negocio eficaces ajustadas a las tendencias y al consumidor, lo que es importante para el posicionamiento de la marca. Poseer la tecnología en particular para los procedimientos de empaquetado y etiquetado incrementa la eficiencia en las operaciones y mejora la presentación del producto.

Las tareas fundamentales de la cadena de valor del proyecto incluyen la logística interna, que se inicia con la adquisición del arroz a pequeños piladores del cantón Daule, garantizando un suministro continuo y de alta calidad. Luego, las actividades comprenden el empaquetado y rotulado en el centro de recolección, asegurando que el producto satisfaga los criterios necesarios para su venta. La logística de salida se ocupa de distribuir el arroz en presentaciones que se ajusten a las demandas del consumidor final, simplificando su acceso en establecimientos de venta al por

menor. Finalmente, las acciones de marketing y ventas se centran en establecer la marca San Martín a través de tácticas de promoción y venta directa, mientras que los servicios postventa, como la administración de una página web, robustecen la relación con los clientes y favorecen la lealtad, garantizando de esta manera la viabilidad del proyecto en un mercado competitivo.

## **Diagnóstico**

### ***Matriz de Crecimiento de Ansoff***

Según Pereira y Pinto (2024), La Matriz de Ansoff "constituye un instrumento de planificación estratégica que relaciona la estrategia de marketing de una entidad con su orientación estratégica global" (p. 79). En términos básicos, esta matriz asiste a una entidad en la comprensión de la estrategia de marketing más efectiva para expandirse y optimizarse a través de la puesta en marcha de una o varias estrategias de producto-mercado. La matriz Ansoff ofrece cuatro alternativas esenciales para el crecimiento de una empresa: (a) Penetración en el mercado, (b) expansión del mercado, (c) innovación de producto y, (d) variabilidad. El desarrollo de la matriz Ansoff para el proyecto se muestra en la Tabla 5.

La Matriz de Ansoff presentada en la Tabla 5 para el proyecto es un recurso relevante que facilita la visualización de las potenciales rutas de crecimiento a partir de la mezcla de productos y mercados. Primero, se nota que la introducción al mercado se enfoca en consolidar la presencia en el mercado minorista convencional, además de en grandes cadenas y restaurantes, empleando el arroz actual. Esta táctica tiene como objetivo potenciar la concentración de la marca en los canales actuales, utilizando la experiencia anterior en la venta y la infraestructura práctica. Además, a través del desarrollo de productos, se propone la introducción de nuevas opciones, como el arroz integral, que se ajusta a las tendencias de consumo saludable y facilita la captación de grupos de consumidores más rigurosos o con requerimientos particulares.

**Tabla 5***Matriz Ansoff para el proyecto*

		<b>PRODUCTOS</b>	
		<b>Actuales</b>	<b>Nuevos</b>
<b>Mercados</b>	<b>Actuales</b>	Mercado minorista tradicional en tiendas y grandes cadenas minoristas y restaurantes	Presentación de variantes del producto, como arroz integral, entre otros.
	<b>Nuevos</b>	Incursionar en mercados on line con entrega a domicilio	Presentación de variedades de productos derivados del arroz, como harina o cosméticos de belleza en base a polvo de arroz

*Nota.* Elaboración propia.

En cambio, la matriz resalta la relevancia de la diversificación y la promoción de mercados como estrategias para ampliar la cobertura del proyecto. En este contexto, se propone introducirse en mercados digitales con servicio de entrega a domicilio, lo que supone una reacción revolucionaria a las nuevas tendencias de consumo y a la digitalización gradual del comercio con el paso del tiempo. Adicionalmente, se contempla la diversificación de productos mediante la introducción de derivados del arroz, tales como harina o incluso productos cosméticos de belleza fabricados con el polvo de arroz.

Esta táctica no solo incrementa la gama de productos disponibles, sino que también facilita el acceso a nuevos segmentos de mercado, potenciando la viabilidad del proyecto ante las variaciones en la demanda y la competencia. En conclusión, la Matriz de Ansoff ofrece un esquema completo para guiar el desarrollo del proyecto, balanceando la consolidación en los mercados existentes con la búsqueda de nuevas oportunidades.

### ***Mapa Estratégico de Objetivos***

El mapa estratégico del *Balanced Scorecard* es un instrumento esencial que facilita la visualización de la conexión entre la estrategia de una organización y sus activos intangibles mediante los procesos de generación de valor. Para alcanzar este entendimiento, el modelo BSC estructura el análisis empresarial en cuatro puntos clave, proporcionando de esta manera una perspectiva completa del rendimiento organizacional. Martínez (2022). La presencia de cuatro puntos de vista en el modelo posibilita que la organización obtenga una visión global de los objetivos estratégicos en cada dimensión, fomentando así la consistencia en la toma de decisiones y la evaluación constante de los procedimientos. A continuación, se redactan según Martínez (2022, p.25-26):

La visión financiera expone los resultados palpables de la estrategia desde una perspectiva financiera convencional. Indicadores tales como el rendimiento de la inversión, el valor a los accionistas, el incremento de las ventas y el precio por unidad son señales rezagadas del triunfo de una estrategia empresarial. La visión del cliente determina la oferta de valor para los clientes objetivo. Las estimaciones de valor establecen el marco para que los activos intangibles generen valor. El enfoque de la estrategia es la coordinación de los procesos internos con las habilidades de la empresa y las propuestas de valor para el cliente. El punto de vista financiero y del consumidor detallan los resultados esperados de la táctica. La visión del proceso interno reconoce aquellos escasos procesos que se anticipa que ejerzan el mayor efecto en la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser: a) una compañía podría incrementar sus inversiones en investigación y desarrollo y reorganizar sus procesos de creación de productos para conseguir productos novedosos y de alto rendimiento para sus clientes; b) otras compañías, con el objetivo de proporcionar la misma proposición de valor, quizás opten por desarrollar nuevos productos mediante alianzas específicas con otros productores. La visión de habilidades estratégicas reconoce los activos intangibles que resultan más relevantes para la estrategia. Los propósitos de este enfoque determinan qué empleos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué tipo de ambiente (el capital

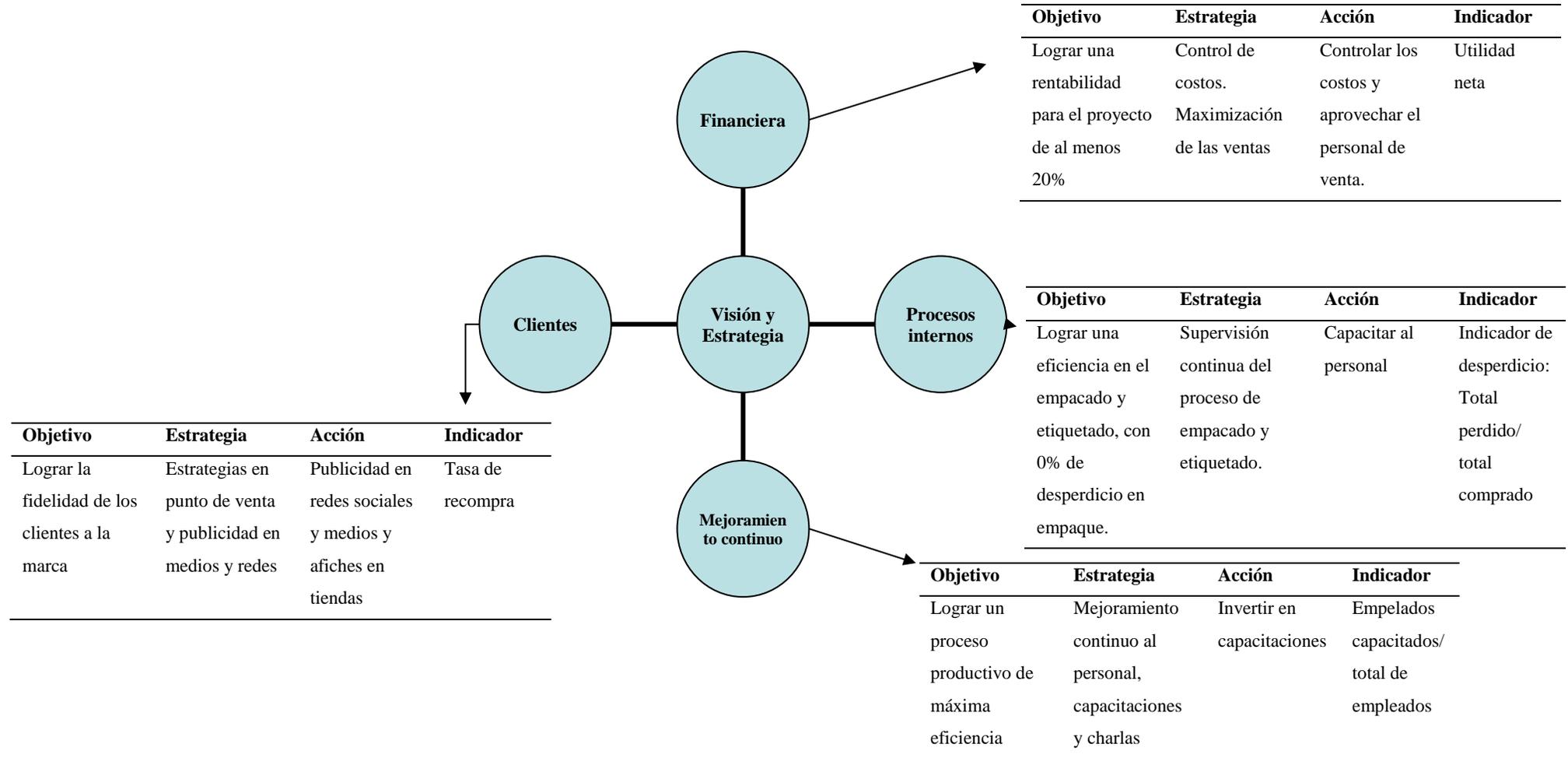
organizacional) son necesarios para respaldar los procesos de generación de valor. Estos activos deben alinearse con los procesos internos críticos.

La matriz *Balance Scorecard* del proyecto (Figura 12) se organiza en torno a cuatro aspectos fundamentales: financiero, clientes, procesos internos y mejora constante, todos ellos vinculados con la visión y estrategia principal. Primero, desde el punto de vista financiero y de procesos internos, se define como meta principal alcanzar una eficiencia total en el empaquetado y etiquetado, con un 0% de desperdicio durante el proceso. Para lograr este objetivo, la estrategia escogida es la vigilancia constante de estas actividades, junto con la formación continua del personal implicado.

El indicador utilizado para medir el desempeño en este ámbito es la proporción de desperdicio respecto al total comprado, lo que permite monitorear de manera precisa la eficiencia operativa y la optimización de recursos. En cambio, desde el punto de vista de los clientes, la meta se enfoca en conseguir la lealtad de los consumidores hacia la marca. Para ello, se aplican tácticas de promoción en puntos de venta y publicidad en medios convencionales y redes sociales, acciones orientadas a aumentar la tasa de recompra, empleada como marcador de éxito en este sector.

Finalmente, en el marco del mejoramiento continuo, se propone la meta de perfeccionar los procesos de producción a través de la inversión en formación y charlas para el personal, con el objetivo de incrementar la eficacia y la dedicación de los trabajadores. El índice correspondiente representa la proporción de trabajadores formados en comparación con el total, lo que demuestra la orientación del proyecto hacia el crecimiento del talento humano y la mejora continua de sus habilidades.

**Figura 12**  
*Balance Scorecard del Proyecto*



## **Conclusiones**

Para concluir, el análisis interno del proyecto muestra puntos fuertes importantes, como la experiencia del equipo administrativo en la venta al por menor, la creación de una marca propia, la infraestructura para recolección y venta, además del saber técnico en marketing y ventas. Estas habilidades internas, en combinación con las redes de cooperación establecidas, forman un cimiento firme para la ejecución exitosa de la estrategia de integración vertical hacia atrás. Sin embargo, se reconocen también debilidades significativas, tales como las restricciones de capital propio, la situación de empresa subordinada y la escasa credibilidad, que necesitan ser atendidas a través de estrategias financieras y de posicionamiento para potenciar la competitividad y la sostenibilidad del proyecto.

En contraposición, el estudio externo, fundamentado en la metodología PESTA y las fuerzas de Porter, muestra un ambiente con numerosas posibilidades. Entre estas se encuentran el apoyo institucional del MAG, la importancia económica y sociocultural del arroz en Ecuador, y los progresos tecnológicos que potencian la productividad y eficacia de los pequeños piladores. No obstante, también existen riesgos tales como los desfavorables fenómenos climáticos, la intensa competencia en un mercado con productos similares, las restricciones en el acceso a recursos y tecnología, y la dependencia de políticas del gobierno. En este contexto, una correcta administración de estas oportunidades y riesgos, sumada a la incorporación eficaz de las actividades en la cadena de valor y la implementación de estrategias de crecimiento como las propuestas en la Matriz de Ansoff, posibilitará al proyecto fortalecer su posición en el mercado y garantizar su factibilidad a largo plazo.

## **Capítulo III: Plan Estratégico**

### **Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff)**

#### ***Objetivo a corto plazo***

Lograr una cuota de mercado minorista tradicional en tiendas y grandes cadenas minoristas y restaurantes de al menos el 4% en el primer año (Cuota determinada por gerencia, a redefinir luego del análisis de mercado)

IncurSIONAR en mercados on line con entrega a domicilio a partir del segundo año de operaciones.

#### ***Objetivo a mediano plazo***

Presentar variantes del producto, como arroz integral, entre otros a partir del tercer año de operaciones.

#### ***Objetivo a largo plazo***

Presentar variedades de productos derivados del arroz, como harina o cosméticos de belleza en base a polvo de arroz a partir del quinto año de operaciones.

### **Plan Comercial**

El plan comercial para la marca San Miguel comprende un estudio detallado de la mezcla de mercadotecnia, para determinar los componentes del producto, el precio de venta para cada presentación, la plaza o punto de venta del producto, la promoción que se realizará para introducir y posicionar la marca, las personas involucradas en el proceso de venta y promoción, los procesos que comprende desde el acopio hasta la comercialización y finalmente las evidencias físicas, es decir la marca, así como su presencia en la web y redes sociales.

De igual manera se llevó a cabo un análisis de benchmarking a las principales marcas posicionadas en el mercado, para identificar las estrategias aplicadas por estas marcas, con la finalidad de adaptar o replicar las mejores estrategias de los competidores con experiencia en el mercado. Otro componente del plan comercial

corresponde a la gestión de ventas, las operaciones comerciales y el estudio de los territorios y rutas, determinando los indicadores de productividad de las rutas.

### ***Marketing Mix para Producto (bien o servicio)***

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia, es un modelo fundamental para el desarrollo de estrategias en marketing. Este modelo permite lograr el cumplimiento de los objetivos a través de una combinación que involucra originalmente cuatro “p”. Estas son: producto, precio, plaza y promoción. Este modelo fue estructurado en la década de los 1960 por Jerome McCarthy (1960). Décadas más tarde, Booms y Bitner (1982) ampliaron el modelo agregando tres “p” adicionales: personas, proceso y evidencia física (physical evidence), con la intención de adaptar el modelo a los servicios resaltando la interacción humana y la experiencia del consumidor.

Además de las siete “p” de este modelo, existen variaciones que consideran el punto de vista del consumidor desde otra perspectiva, y es así que Lauterborn (1990) redimensionó el modelo a cuatro “c” para resaltar el punto de vista del cliente, estas son: consumidor, que representan las necesidades del consumidor. En lugar de centrarse en el producto, la empresa debe pensar en la satisfacción del consumidor, por lo tanto, el producto responde al consumidor. La segunda “c” es el costo de satisfacer las necesidades. Lo que el precio representa el punto de vista de la empresa, el costo representa el punto de vista del consumidor.

La siguiente “c” es la conveniencia, que presenta el reflejo de la plaza. Es decir que un punto de venta debe ser conveniente para el cliente, mientras menos esfuerzo requiera el consumidor para adquirir el producto, más conveniente es. Por lo tanto, la conveniencia responde a la idoneidad de la plaza. Finalmente, la comunicación, que complementa a la promoción. Desde el punto de vista de este modelo, una promoción no será efectiva si no cuenta con un plan de comunicación adecuado. Es decir que de nada sirve tener una buena promoción, si el cliente no sabe de ella. En relación al presente proyecto, la Tabla 6, a continuación, muestra el análisis de las siete “p” que corresponden al marketing mix ampliado.

**Tabla 6***Mezcla de mercadotecnia para el proyecto*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arroz Blanco Pilado de Alta Calidad (Marca San Miguel) presentaciones de 1 kg, 2 kg, 5 kg, y 10 kg</li> <li>• Arroz Integral (Opcional a Mediano Plazo)</li> <li>• Subproductos del Arroz (Potencial Futuro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de 1Kg. a \$1,25</li> <li>• Presentación de 2Kg a \$2,39</li> <li>• Presentación de 5Kg. a \$6,20</li> <li>• Presentación de 10Kg. a \$10,00</li> <li>• Presentación de 20Kg, a \$16,00</li> </ul>
<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas y grandes cadenas minoristas y restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en puntos de venta</li> <li>• Publicidad en medios (principalmente radio)</li> <li>• Publicidad digital (redes sociales y marketing de influencers)</li> </ul>
<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas para tiendas y grandes distribuidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acopio desde piladoras</li> <li>• Empacado</li> <li>• Venta</li> <li>• Distribución</li> </ul>
<b>Pruebas físicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca del producto (logo y eslogan)</li> <li>• Página web para promoción y contacto con los clientes</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	

*Nota.* Precios referenciales tomados de [Despensa | Frecuento.com](#)

### ***Benchmarking***

El benchmarking es la práctica de comparar procesos de negocio y métricas de rendimiento con los mejores de la industria y las mejores prácticas de otras empresas (Hardy et al., 2025). Para el desarrollo de este plan de negocios se tomó como referencia la gestión realizada por marcas consolidadas en el sector arrocero ecuatoriano como Súper Extra, Flor de Oro, y Oro Blanco, además de otras marcas

más populares como arroz Oso y Conejo. Estas marcas han logrado posicionarse en canales minoristas y mayoristas por medio de una combinación de calidad, presencia continua en punto de venta y campañas publicitarias constantes.

Tomando en cuenta el concepto de Benchmarking como el acto de tomar, adaptar y mejorar las estrategias de las empresas referentes del mercado (Glasscott, 2022), en este caso se tomará la mejor práctica, sobre todo la importancia del control del pilado y empaque, el desarrollo de presentaciones adaptadas a los diferentes segmentos de consumidores y el uso estratégico de promociones y descuentos en fechas clave. En contrapeso, se ha identificado varias oportunidades de diferenciación, como la posibilidad de resaltar un enfoque comunitario y de buenas prácticas.

Estas características generalmente pasan desapercibidas por las grandes marcas. Esta estrategia permitiría a la marca “San Miguel” ocupar un nicho de mercado que valore la trazabilidad, la sostenibilidad y el comercio justo. De esta forma, además de proyectar una imagen de calidad a precio justo se proyectará una imagen de responsabilidad social. Esta característica se presentará como una ventaja competitiva ante los otros productos del mercado.

### ***Gestión de Ventas***

La gestión de ventas tendrá una estructura híbrida que combine la comercialización directa con los puntos de venta establecidos en la distribución a través de cadenas minoristas y tiendas, así como los restaurantes de la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, la estrategia de marketing de empuje (Kotler & Armstrong, 2022), requerirá de una fuerza de ventas que combine vendedores de campo con promotores en tienda, quienes mantendrán contacto directo con los jefes de compra y dueños de los restaurantes.

Adicionalmente, se impulsará una plataforma digital mediante canales de venta en redes sociales, contacto directo por WhatsApp Business y eventualmente una tienda virtual propia que permita hacer ventas y pagos en línea, con *delivery* directo al hogar. De esta forma se podrá captar un segmento joven y urbano. Las metas de venta se establecerán mensualmente y revisadas trimestralmente, asociadas a incentivos variables por cumplimiento de objetivos.

## ***Operaciones Comerciales***

Las operaciones comerciales estarán orientadas a garantizar un flujo constante de producto desde los centros de pilado hasta los puntos de venta, priorizando la eficiencia en el almacenamiento, empaque y entrega. De manera prioritaria, se establecerán protocolos de rotulación, y especificación de las fechas de caducidad de los productos. El almacenamiento cumplirá con todas las normativas que aseguren su frescura y correcta presentación del producto.

Además, tal como se estableció en el análisis de cadenas de valor, se implementará un servicio de posventa a través de una página web y de las redes sociales, en donde los clientes podrán dejar sus comentario y opiniones sobre el producto y el servicio de venta. De esta forma se tomarán medidas correctivas de ser el caso. Sobre la facturación, se realizará mediante cobro en efectivo por parte de los vendedores, transferencias bancarias y pago mediante tarjeta de crédito. Para el producto que se deje en las tiendas minoristas se realizará el cobro al distribuidor de manera semanal. Para garantizar la eficiencia se establecerán indicadores clave de desempeño comercial como la eficiencia de la fuerza de ventas (Total de producto vendido por fuerza de ventas / total de producto vendido).

## ***Territorios y Rutas, Productividad en Ruta***

Durante el corto plazo, es decir durante el primer año, se establecerán territorios en la provincia del Guayas, buscando lograr una cobertura de toda la provincia, empezando de manera masiva en la ciudad de Guayaquil. La distribución por territorios se realizará de acuerdo a las presentaciones de mayor demanda. Por ejemplo, las tiendas de barrio tendrán distribución de empaques de 1Kg., mientras que las grandes cadenas tendrán todas las presentaciones. En cuanto a los restaurantes, la distribución de producto será preferencialmente en la presentación de 5Kg y 10Kg.

Luego de hacer la cobertura de territorio en la ciudad de Guayaquil, se extenderá en el mediano plazo a otros cantones como Daule y Milagro, debido a su cercanía con la zona de producción y su alta densidad comercial. La distribución se la realizará a través de proveedores logísticos y de distribución especializados, con la finalidad de reducir los costos de inversión y mejorar la eficiencia en la cobertura de territorio. A largo plazo, una vez posicionado el producto en la provincia del Guayas,

se buscará la distribución a otras provincias de la Costa, para finalmente y según lo amerite, ampliar la distribución a la Sierra y Amazonía. Sin embargo, en este trabajo se analizará únicamente el mercado de la provincia de Guayas.

La productividad será monitoreada mediante indicadores de rendimiento como el número de visitas efectivas por día (total de visitas con ventas / total de visitas realizadas), razón de venta por ruta (ventas por ruta / total de ventas), cobertura geográfica y eficiencia en el uso del tiempo (total de ventas realizadas / total de horas requeridas para la venta) y eficiencia de recursos logísticos (costos de logística / número de ventas realizadas) o (total de costos logísticos / ventas en dólares). A mediano plazo, se incentivará el uso de herramientas tecnológicas móviles para el registro de pedidos en tiempo real, geolocalización de clientes y planificación de rutas óptimas.

### **Organización y Funciones de la Estructura de Ventas**

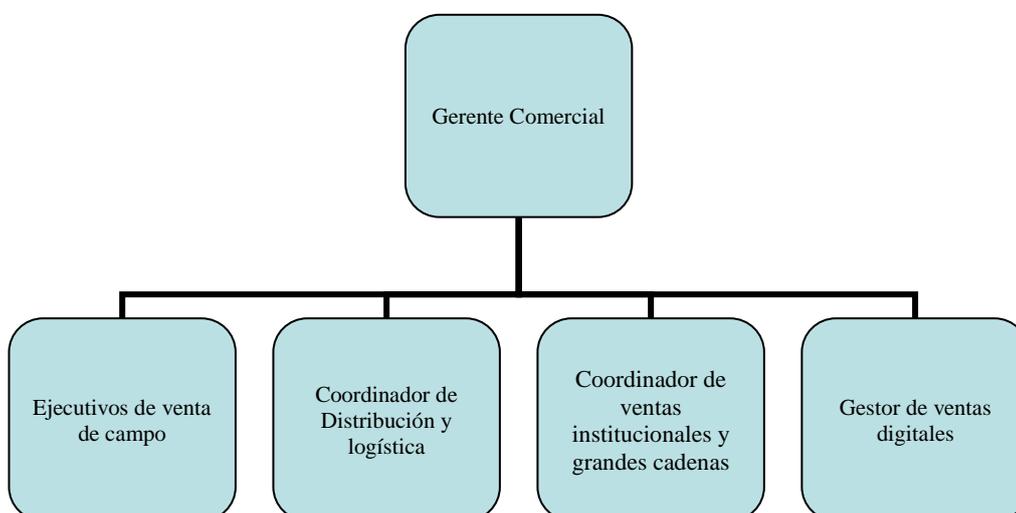
La estructura del área comercial se organizará en base a una jerarquía funcional que permita coordinar eficientemente la estrategia de ventas, la gestión de clientes, la distribución del producto y el cumplimiento de las metas comerciales. En esta etapa inicial del proyecto, se plantea una estructura preferentemente horizontal y flexible, con la posibilidad de ampliación a medida que se incremente la participación de mercado.

### ***Propuesta de la Estructura Organizacional y Funcional***

La estructura organizacional y funcional del área comercial para el proyecto se presenta, a continuación, en la Figura 13. Se puede observar una estructura de dos niveles, en la cual, el primer nivel corresponde al gerente comercial y en el segundo nivel se encuentran los ejecutivos de venta, el coordinador de Distribución y logística, el Coordinador de ventas institucionales y grandes cadenas y finalmente el Gestor de ventas digitales.

**Figura 13**

*Estructura organizacional del área comercial*



***Función de los cargos del Área Comercial***

**Gerente comercial.** Es el responsable de diseñar y ejecutar el plan comercial, establecer las metas de venta, liderar las negociaciones estratégicas, coordinar con el área de producción y asegurar la satisfacción del cliente. Será también responsable de realizar el análisis de los indicadores clave de gestión de ventas y tomar las medidas correctivas de ser el caso.

**Ejecutivos de ventas de campo.** Serán responsables de visitar los puntos de venta, captar nuevos clientes, tomar pedidos, hacer seguimiento posventa y garantizar la correcta exhibición del producto. Estos son los responsables de hacer los recorridos a las tiendas de barrios y restaurantes, según la planificación de territorio realizada por la gerencia comercial.

**Coordinador de distribución y logística comercial.** Es el encargado de planificar y supervisar la entrega de productos, gestionar el inventario para abastecer a los distintos puntos de venta y garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos según la gerencia.

**Coordinador de ventas institucionales y grandes cadenas.** Este será el gestor responsable de negociar con supermercados, cadenas minorías y restaurantes de gran volumen, en resumen, será el encargado de llevar las grandes cuentas.

**Gestor de ventas digitales.** Será encargado de brindar apoyo en la creación de contenido digital, campañas en redes sociales, contacto con clientes vía WhatsApp Business y el monitoreo de las ventas en línea y métricas digitales.

### **Mercado, provisiones, cuotas y presupuesto de ventas**

En este apartado se contempla el dimensionamiento de mercado, las provisiones, cuotas y presupuestos de ventas. Los cálculos se realizaron fundamentados en la investigación de mercado.

#### ***Dimensionamiento del Mercado***

Para el cálculo del dimensionamiento del mercado se contempla la población de Guayaquil, el mismo que se subdivide en grupos familiares de cuatro miembros, según los resultados de la encuesta realizada. De igual manera, se toma en cuenta el 30,2% de personas que contestaron estar dispuestas a cambiar de marca de arroz. Finalmente, se espera lograr el 4% del total del mercado potencial.

**Tabla 7**

*Dimensionamiento de la cuota de mercado*

<b>Mercado potencial (Población de Guayaquil)</b>	<b>2.746.403</b>
<b>Número de familias (composición 4 miembros)</b>	<b>686.601</b>
% que están dispuestos a cambiar de marca	30,2%
<b>Clientes potenciales</b>	<b>207.353</b>
<b>Participación mínima esperada 4%</b>	<b>8.294</b>
	Familias

Para lograr el dimensionamiento del mercado se considera como punto de partida la población de Guayaquil, según los datos del INEC (2024), puesto que la distribución a corto plazo se realizará en esta ciudad. Tomando en cuenta los resultados de la encuesta, respecto a la composición familiar (Figura 3) que señala que la familia promedio se encuentra entre tres y cuatro personas, se calcula el total de familias en la

ciudad de Guayaquil. Luego, considerando la pregunta que hace referencia a si estarían dispuestos a cambiar de marca (Figura 10), se calculó el porcentaje de clientes potenciales, en base al 30,2% de respuestas favorables. Finalmente, se considera un porcentaje mínimo de participación del 0.5% esperada para el proyecto se obtuvo un total de 8.294 familias. A continuación, la Tabla 8 presenta la determinación de las previsiones de venta.

### ***Determinación de las Previsiones***

Las previsiones se calcularon según la cuota de mercado esperada de 8.294 familia. Luego se estratificó el precio según los rangos establecidos en la investigación de mercado, en tres categorías (a) rango 5 - 10 Kg, (b) rango 11 - 20 Kg y (c) menos de 5 Kg. Seguido se multiplicó el precio por la frecuencia de respuesta de consumo expresada en la encuesta para finalmente determinar el ingreso semanal, mensual y anual.

**Tabla 8**

familias

*Dimensionamiento de la cuota de mercado*

<b>Cuota de mercado</b>		<b>8.294</b>
Precio promedio de compra rango 5 - 10 Kg	\$	8,10
Precio promedio de compra rango 11 - 20 Kg	\$	16,00
Precio promedio rango menos de 5 Kg	\$	1,82
Frecuencia de compra rango 5 - 10 Kg		70,91%
Frecuencia de compra rango 11 - 20 Kg		25,45%
Frecuencia de compra rango menos de 5 Kg		3,64%
Total semanal	\$	47.643,26
Total mensual	\$	190.573,02
<b>Proyección de Ingreso anual</b>	<b>\$</b>	<b>571.719,07</b>

Del total de 8.294 familias, se toman tres categorías de productos, según los datos de la encuesta. El primer rango corresponde a productos entre 5 y 10 Kg, con un precio promedio de \$ 8,10, el segundo rango de compra entre 11 y 20 Kg, con un precio promedio de \$ 16 y el último rango menor a 5 Kg, con un precio promedio de \$ 1,82, según el estudio realizado en el benchmarking. Tomando los valores de la

encuesta se multiplica cada segmento por su correspondiente precio, para obtener el valor semanal. A ese valor se multiplica por un mes estándar de cuatro semanas para obtener el valor mensual y finalmente se multiplica por 12 para obtener el valor anual de \$ 571.719,07.

### ***Presupuestos y cuotas de Ventas***

La proyección de ventas se realiza a cinco años, considerando el primer año como año de base se proyecta un incremento aproximado del 1% para cada año, por debajo de la inflación. Se presenta a continuación, en la Tabla 9, los estimados proyectados a cinco años.

**Tabla 9**

*Proyección de ventas a cinco años*

<b>Proyección de Ingreso al primer año</b>		<b>\$ 571.719,07</b>			
Incremento en cuota de venta		1%			
<b>Ingresos por concepto de venta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	\$ 571.719,07	\$ 577.436,27	\$ 583.210,63	\$ 589.042,73	\$ 594.933,16

### **Diseño de la Compensación para el Área Comercial**

#### ***Estructura Fija***

La estructura fija contempla la nómina específica del área comercial. La estructura fija presentada en la Tabla 10 corresponde al organigrama que se estructuró para el proyecto (Figura 13). Se asignaron sueldos correspondientes al Código de Trabajo, con los respectivos beneficios de ley. El total de nómina mensual es de \$3.400, sumado los beneficios de ley \$2.462,52 se obtiene un valor total de \$ 5.862,52.

**Tabla 10***Estructura fija del área comercial*

	#	Sueldo unitario	Total nómina	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal
<b>Gerente Comercial</b>	<b>1</b>	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 31,25	\$ 400,00	\$ 89,20
Ejecutivos de campo	2	\$ 500,00	\$ 1.200,00	\$ 50,00	\$ 62,50	\$ 500,00	\$ 55,75
Coordinador de logística	1	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 31,25	\$ 300,00	\$ 66,90
Coordinador de ventas institucionales	1	\$ 500,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 31,25	\$ 250,00	\$ 60,75
Gestión de ventas digitales	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 31,25	\$ 250,00	\$ 60,75
<b>Total</b>	<b>6</b>	\$ 2.900,00	\$ <b>3.400,00</b>	\$241,67	\$187,50	\$1.700,00	\$333,35
<b>Total beneficios de ley</b>			\$ <b>2.462,52</b>				
<b>Total de nómina comercial</b>			\$ <b>5.862,52</b>				

*Primas e Incentivos*

La Tabla 12 muestra los gastos de movilización. Se ha asignado movilización únicamente a los vendedores de campo, esto es a los ejecutivos de venta y al coordinador de ventas institucionales.

**Tabla 11***Estructura variable del área comercial*

Comisión por ventas 5%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	\$ 571.719,07	\$ 577.436,27	\$ 583.210,63	\$ 589.042,73	\$ 594.933,16
<b>Pago de comisiones</b>	\$ 28.585,95	\$ 28.871,81	\$ 29.160,53	\$ 29.452,14	\$ 29.746,66

Para la estructura variable del área comercial se ha asignado una comisión del 5% por venta efectiva. La Tabla 11 muestra los valores proyectados durante los cinco años de análisis para el proyecto.

*Gastos de Movilización*

Los gastos de movilización presentados en la Tabla 12 corresponden a los rubros asignados al personal de ventas. No se contemplan los valores de transporte del producto por concepto de entrega, toda vez que para el efecto se contratará un servicio tercerizado de transporte, lo cual se detalle en gastos operativos y no comerciales.

**Tabla 12***Gastos de movilización*

		<b>Costo diario</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Ejecutivos de campo	2	\$5,00	\$200,00	\$2.400,00
Coordinador de ventas institucionales	1	\$5,00	\$100,00	\$1.200,00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 3.600,00</b>

El valor asignado por movilización es de \$5,00 diarios, lo que es un valor de \$ 200 mensuales contando 20 días de trabajo al mes. Finalmente, se obtiene el valor anual de \$ 3.600,00 por toda la nómina comercial.

**Control de la Gestión Comercial***Cuadro de mando del director de Ventas***Tabla 13***Indicadores clave de rendimiento comercial*

<b>Criterio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Indicador de eficiencia</b>
Eficiencia de ventas	Costo de ventas/Ventas	0,60 o inferior
Eficiencia en transporte	Costo de transporte/Ventas efectivas	0,08 o inferior
Eficiencia de cobertura	Puntos de venta con el producto/Total de puntos de venta por zona	0.60 o superior
Ventas efectivas	Número de visitas/Número de ventas efectivas	0,30 o superior

La Tabla 13 muestra los indicadores de control para la gestión comercial. Se ha establecido varios criterios con sus respectivos indicadores. Se observa que la eficiencia de ventas se considera un valor de 0,6 o inferior, es decir que el costo de ventas no debe superar el 60% de las ventas. De manera similar el costo de transporte no debe superar el 8% del valor de ventas. Por otra parte, la eficiencia de cobertura se aprecia un indicador del 0,6 o superior, es decir que se espera cubrir el 60% por cada zona visitada. Finalmente, se espera que de cada visita se complete al menos el 30% como venta efectiva.

## Capítulo IV: Estudio Económico y Financiero

### Hipótesis de Partida

La hipótesis de partida para demostrar la viabilidad del proyecto se centra en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN). Si la TIR es positiva y el VAN es mayor a cero se considera un proyecto viable, por lo tanto:

A mayor TIR mayor viabilidad del proyecto

A mayor VAN mayor viabilidad del proyecto

### Capital inicial y modo de financiamiento

La Tabla 14 muestra cómo se estructura la inversión inicial del proyecto, dividiéndola entre capital propio y financiamiento externo (préstamo). El 70% del total de inversión se financiará mediante crédito bancario solicitado a BAN Ecuador. A su vez existe un Capital Propio del 30% generalmente exigido por las instituciones financieras para poder otorgar los créditos.

**Tabla 14**

*Capital inicial participación de la inversión*

	<b>Inversión inicial</b>	
Capital		
Propio	<b>\$21.776,28</b>	30,00%
Préstamo	<b>\$50.811,32</b>	70,00%
		100,00%
	<b>\$ 72.587,61</b>	<b>100,00%</b>

El Monto total de inversión es de \$72.363,61, este monto representa el 100% del capital necesario para iniciar el proyecto. El 70% mediante crédito bancario por monto de \$50.811,32 y el 30% restante con capital propio de los inversionistas de \$21.776,28.

## ***Inversión inicial total***

Respecto al detalle de la inversión, la Tabla 15 a continuación muestra los montos de inversión por cada rubro. En general, la inversión se divide en: (a) habilitación del negocio, (b) Software, (c) Desarrollo sitio Web, (d) Equipo de empaque y etiquetado, (e) Equipos de computación, (f) Mobiliario, (g) Marketing y publicidad y, (h) Capital de Trabajo bajo el método de desface, para un periodo correspondiente a dos meses.

**Tabla 15**

### *Detalle de la inversión inicial*

<b>Inversión Total</b>					<b>\$ 72.587,61</b>
	<b>Cant.</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Subtotal</b>	<b>IVA</b>	<b>Total</b>
<b>(a) Habilitación del negocio</b>					<b>\$ 1.120,00</b>
Permisos y tasas de funcionamiento	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 120,00	\$ 1.120,00
<b>(b) Software</b>					<b>\$ 560,00</b>
Pago de licencia	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
CRM	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 24,00	\$ 224,00
<b>(c) Desarrollo sitio Web</b>					<b>\$ 448,00</b>
Pago a programador	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
Host y dominio	2	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 12,00	\$ 112,00
<b>(d) Equipo de empaque y etiquetado</b>					<b>\$ 27.176,00</b>
Máquina de Envasado al vacío para arroz	1	\$ 19.800,00	\$ 19.800,00	\$ 2.376,00	\$ 22.176,00
Costos de importación (aprox)	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ 5.000,00
<b>(e) Equipos de computación</b>					<b>\$ 4.689,44</b>
Computadora (local)	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00	\$ 420,00	\$ 3.920,00
Impresora HP	1	\$ 687,00	\$ 687,00	\$ 82,44	\$ 769,44
<b>(f) Mobiliario</b>					<b>\$ 1.344,00</b>
Sillas	12	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
Escritorio	5	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 560,00
Archivador	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 6,00	\$ 56,00
Suministros	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 6,00	\$ 56,00
<b>(g) Marketing y publicidad</b>					<b>\$ 5.600,00</b>
Publicidad on line	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00
Publicidad off line	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 360,00	\$ 3.360,00
<b>(h) Capital de Trabajo</b>					<b>\$ 31.650,17</b>
Gastos Administrativos 2 meses de gestión					\$ 31.650,17

Los montos de inversión presentados en la Tabla 15 son referenciales, toda vez que se han calculado en base a una prefactibilidad en base a fuentes secundarias disponibles en la web. El monto total de inversión para el proyecto es de \$ 72.587,61. La habilitación del negocio corresponde a las tasas y permisos de funcionamiento, por un monto total de \$ 1.120,00; softwares de contabilidad y para seguimiento de clientes CRM por un total de \$ 560, incluido IVA.

El desarrollo del sitio web un total de \$ 448, que contempla el pago al programador y el host y dominio para el sitio. En cuanto al equipo de empaque y etiquetado se importará una máquina desde China para envasado al vacío de arroz y etiquetado (Anexo A) y se considera el valor por costos de importación, en conjunto, corresponde al valor más alto de inversión por un monto de \$ 27.176,00. El siguiente rubro de equipos de cómputo se incluyen cinco computadoras y una impresora, por un valor total de \$ 4.689,44.

En mobiliario el valor total de inversión es de \$ 1.344,00. La inversión de marketing y publicidad se subdivide en dos rubros, el primero corresponde a marketing on line, que contempla el marketing en buscadores (SEM), el marketing de influencers y el marketing en redes sociales; mientras que el marketing fuera de línea incluye la publicidad principalmente en radios y en menor proporción en televisión. Finalmente, el capital de trabajo para un periodo de desfase de dos meses por un total de \$ 31.650,17.

### ***Amortización del crédito***

En cuanto a la amortización del crédito, se considera un monto de \$ 50.811,32 solicitado a BAN Ecuador, a un periodo de cinco años con una tasa referencial del 17,2% anual. La Tabla 16 muestra la tabla de amortización anual, según el método de amortización francesa de dividendo fijo, según lo requiere la institución financiera que otorga el crédito. Los valores detallados por mes se encuentran en el (Anexo B).

**Tabla 16***Tabla de amortización*

<b>Condiciones de Préstamo</b>						
<b>Institución</b>	Ban Ecuador					
<b>Tasa de interés anual</b>	17,2%					
<b>Años (Plazo)</b>	5					
<b>Per. Cap. Anual</b>	1					
<b>Monto Inversión</b>	\$ 50.811,32					
<b>Dividendo anual</b>	\$ 15.965,83					
<b>Amortización de Préstamo</b>						
<b>Años</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Dividendo</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo final</b>	
1	\$ 50.811,32	\$ 15.965,83	\$ 8.754,79	\$ 7.211,03	\$ 43.600,29	
2	\$ 43.600,29	\$ 15.965,83	\$ 7.512,33	\$ 8.453,50	\$ 35.146,80	
3	\$ 35.146,80	\$ 15.965,83	\$ 6.055,79	\$ 9.910,03	\$ 25.236,76	
4	\$ 25.236,76	\$ 15.965,83	\$ 4.348,29	\$ 11.617,53	\$ 13.619,23	
5	\$ 13.619,23	\$ 15.965,83	\$ 2.346,59	\$ 13.619,23	\$ 0,00	
<b>Total</b>		<b>\$ 29.017,80</b>		<b>\$ 50.811,32</b>		

El dividendo pagado anualmente es de \$ 15.965,83, lo que genera un monto por interés total durante los cinco años de \$ 29.017,80, lo que representa un aproximado de más del 57% del monto original.

***Depreciación de activos***

La Tabla 17 presenta los resultados de la depreciación de activos de la empresa. Se considera un periodo de vida útil de tres años para los equipos de cómputo y cinco años para los muebles y enseres, así como la maquinaria de empacada y etiquetado. El valor residual considerado para los equipos de cómputo, así como para la maquinaria es del 10%, mientras que el valor de salvamento para los muebles y enseres es del 5% de su costo.

**Tabla 17***Tabla de depreciación de activos*

Activo Fijo	Vida Útil (años)	Valor residual %	Valor Residual	Inversión	Depreciación					
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Equipos de cómputo	3	10%	\$468,94	\$4.689,44	\$ 1.406,83	\$1.406,83	\$1.406,83			
Muebles y enseres	5	5%	\$67,20	\$1.344,00	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36
Equipo de empaque y etiquetado	5	10%	\$2.717,60	\$27.176,00	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36
<b>Total</b>					<b>\$ 1.917,55</b>	<b>\$1.917,55</b>	<b>\$ 1.917,55</b>	<b>\$ 510,72</b>	<b>\$ 510,72</b>	<b>\$ 510,72</b>

Aunque el flujo de efectivo es positivo, la utilidad contable es ligeramente negativa debido a la carga de depreciación. Esto no implica pérdida real de dinero, pero sí afecta los indicadores contables como la utilidad neta y puede influir en decisiones de financiamiento o tributación, puesto que la depreciación reduce la base imponible, lo que puede disminuir el pago de impuestos.

***Proyección de Ingresos***

La Tabla 18, a continuación, presenta la proyección de ingresos a cinco años, según lo establecido para el análisis financiero del proyecto. La proyección de ventas se realiza a cinco años, considerando el primer año como año de base se proyecta un incremento aproximado del 1% para cada año, por debajo de la inflación, lo que representa un escenario conservador.

**Tabla 18***Proyección de ingresos a cinco años*

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por concepto de venta	\$ 571.719,07	\$ 577.436,27	\$ 583.210,63	\$ 589.042,73	\$ 594.933,16

***Proyección de Egresos***

La Tabla 19 desglosa el cálculo de los egresos. En primer lugar, el costo de compra del producto a las piladoras, que representa el 45% de la venta, según los resultados de la investigación de mercado. El siguiente rubro corresponde a la comisión por venta del 5% según lo presentado en la Tabla 11. El siguiente rubro

corresponde a los gastos administrativos y financieros, cuyo desglose se presenta en el Anexo C. El siguiente valor corresponde a los gastos de movilización (Tabla 12) y finalmente el valor pagado por leasing (o alternativamente alquiler) de los camiones para la entrega del producto.

**Tabla 19**

*Proyección de egresos a cinco años*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 515.194,65</b>	<b>\$ 521.779,26</b>	<b>\$ 528.283,02</b>	<b>\$ 533.480,79</b>	<b>\$ 540.187,96</b>
Costo del producto (45% de la venta)	\$ 257.273,58	\$ 259.846,32	\$ 262.444,78	\$ 265.069,23	\$ 267.719,92
Comisiones de venta (5% de la venta)	\$ 28.585,95	\$ 28.871,81	\$ 29.160,53	\$ 29.452,14	\$ 29.746,66
Gastos administrativos y Financieros	\$ 207.735,11	\$ 211.245,13	\$ 214.825,35	\$ 217.070,34	\$ 220.795,20
Gastos de movilización de ventas	\$ 3.600,00	\$ 3.636,00	\$ 3.672,36	\$ 3.709,08	\$ 3.746,17
Leasing de camiones para la entrega	\$ 18.000,00	\$ 18.180,00	\$ 18.180,00	\$ 18.180,00	\$ 18.180,00

El crecimiento anual estimado es del 1%, ligeramente por debajo de la inflación, lo que representa una estimación conservadora pero realista. Está basado en una demanda sólida: familias que compran entre 5 y 10 kg de arroz a la semana y precios promedio de entre \$1.25 y \$16 según la presentación del producto. Los egresos crecen moderadamente cada año, lo que refleja estabilidad en los costos operativos. El mayor gasto corresponde al costo del producto, seguido de gastos administrativos. Para agregar más exigencia al proyecto, los costos administrativos se estimaron con un incremento del 2%.

### ***Punto de equilibrio***

La Tabla 20 muestra el punto de equilibrio que representa el nivel de ingresos que cubre exactamente los costos totales, sin generar pérdidas ni ganancias. Este valor es sumamente importante porque ayuda evaluar la viabilidad financiera del negocio. Con base en los resultados obtenidos, se determina que el precio promedio ponderado de los productos comercializados en la tienda es de \$9,88, lo que refleja el valor medio de venta por unidad considerando la proporción de cada artículo en el mix de ventas.

**Tabla 20***Punto de equilibrio*

<b>Precio promedio ponderado</b>	\$ 9,88
<b>Margen de contribución ponderado</b>	\$ 5,44
<b>Margen de contribución porcentual promedio</b>	\$ 0,55
<b>Punto de equilibrio</b>	\$ 345.274,55

El margen de contribución ponderado asciende a \$5,44, lo que significa que, en promedio, cada unidad vendida aporta este monto para cubrir los costos fijos y, posteriormente, generar utilidades. En términos relativos, el margen de contribución porcentual promedio es del 55 %, es decir, de cada dólar vendido, \$0,55 se destinan a cubrir costos fijos y utilidades. El punto de equilibrio señala que si el negocio alcanza \$345.274,55 en ventas anuales, cubrirá sus costos totales. A partir de ese punto, cualquier ingreso adicional será ganancia neta.

*Flujo de Caja*

A continuación, la Tabla 21 muestra el flujo de caja proyectado a cinco años

**Tabla 21***Flujo de caja proyectado a cinco años*

<b>Año</b>	<b>Preoperación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 571.719,07</b>	<b>\$ 577.436,27</b>	<b>\$ 583.210,63</b>	<b>\$ 589.042,73</b>	<b>\$ 594.933,16</b>
Ingresos por concepto de venta		\$ 571.719,07	\$ 577.436,27	\$ 583.210,63	\$ 589.042,73	\$ 594.933,16
<b>EGRESOS</b>		<b>\$ 515.194,65</b>	<b>\$ 521.779,26</b>	<b>\$ 528.283,02</b>	<b>\$ 533.480,79</b>	<b>\$ 540.187,96</b>
Costo del producto (45% de la venta)		\$ 257.273,58	\$ 259.846,32	\$ 262.444,78	\$ 265.069,23	\$ 267.719,92
Comisiones de venta (5% de la venta)		\$ 28.585,95	\$ 28.871,81	\$ 29.160,53	\$ 29.452,14	\$ 29.746,66
Gastos administrativos y Financieros		\$ 207.735,11	\$ 211.245,13	\$ 214.825,35	\$ 217.070,34	\$ 220.795,20
Gastos de movilización de ventas		\$ 3.600,00	\$ 3.636,00	\$ 3.672,36	\$ 3.709,08	\$ 3.746,17
Leasing de camiones para la entrega		\$ 18.000,00	\$ 18.180,00	\$ 18.180,00	\$ 18.180,00	\$ 18.180,00
<b>Utilidad del Operativa</b>		<b>\$ 56.524,43</b>	<b>\$ 55.657,00</b>	<b>\$ 54.927,61</b>	<b>\$ 55.561,94</b>	<b>\$ 54.745,20</b>
Amortización de capital		\$ 7.188,78	\$ 8.427,41	\$ 9.879,45	\$ 11.581,68	\$ 13.577,20
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>\$ 49.335,65</b>	<b>\$ 47.229,60</b>	<b>\$ 45.048,15</b>	<b>\$ 43.980,26</b>	<b>\$ 41.168,00</b>
Impuestos a los trabajadores 15%		\$ 7.400,35	\$ 7.084,44	\$ 6.757,22	\$ 6.597,04	\$ 6.175,20
Impuesto a la renta 22%		\$ 9.225,77	\$ 8.831,93	\$ 8.424,00	\$ 8.224,31	\$ 7.698,42
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 32.709,53</b>	<b>\$ 31.313,22</b>	<b>\$ 29.866,93</b>	<b>\$ 29.158,91</b>	<b>\$ 27.294,38</b>
Corrección por Depreciación		\$ 1.917,55	\$ 1.917,55	\$ 1.917,55	\$ 510,72	\$ 510,72
Valor residual				\$ 468,94		\$ 2.784,80
<b>Flujo neto acumulado</b>	<b>\$ (72.363,61)</b>	<b>\$ 34.627,09</b>	<b>\$ 33.230,77</b>	<b>\$ 32.253,42</b>	<b>\$ 29.669,63</b>	<b>\$ 30.589,90</b>

El proyecto recupera la inversión inicial en el segundo año, lo que indica un retorno de inversión rápido. El flujo neto acumulado es positivo desde el año 1, lo que sugiere buena liquidez. El valor residual en los años cuarto y quinto mejora el flujo final, posiblemente por venta de activos o recuperación de inversiones. El proyecto es rentable, con utilidades netas sostenidas y recuperación de inversión en menos de dos años. Aunque las utilidades decrecen ligeramente, el flujo de caja se mantiene positivo. Como recomendaciones se puede optimizar gastos administrativos para mejorar el margen neto.

### ***Rentabilidad***

Finalmente, la Tabla 22 presenta los indicadores de viabilidad del proyecto. Esta tabla permite evaluar, de forma integral, la viabilidad financiera del proyecto.

**Tabla 22**

#### *Indicadores de viabilidad financiera*

	<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>35,3%</b>
	<b>Tasa de descuento</b>	7,5%
	<b>Tasa de inflación</b>	2,0%
	<b>Tasa Riesgo País</b>	5,5%
	Deuda Financiera	\$ 50.654,52
	Capital aportado por accionistas	\$ 21.709,08
	Costo de deuda financiera	17,23%
	Impuesto a la renta pagado	22,00%
	Rentabilidad exigida por accionistas	10,00%
<b>Costo promedio ponderado de capital</b>		
<b>Kd*D(1-T) +Ke*E</b>	\$ 8.978,57	
<b>E+D</b>	\$ 72.363,61	<b>Ponderación</b>
<b>WACC</b>	<b>12,41%</b>	80%
<b>Capital propio</b>	<b>10,00%</b>	20%
<b>TMAR</b>	<b>11,93%</b>	
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$ 44.423,51</b>	<b>(Factibilidad)</b>

La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 35,3 %, lo que indica que el rendimiento esperado supera ampliamente la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), calculada en 11,93 %. Esto significa que el proyecto genera una rentabilidad muy por encima de lo exigido por los inversionistas y acreedores, lo que comprueba

su viabilidad. El Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$44.423,51, lo que confirma la factibilidad del proyecto, ya que este valor positivo indica que, descontados los costos de inversión y el costo de oportunidad del capital, el proyecto generará beneficios adicionales para los inversionistas.

Para el cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), la tasa de descuento empleada en la evaluación es del 7,5 %, a la que se suman factores macroeconómicos y de riesgo, como la tasa de inflación (2,0 %) y la tasa de riesgo país (5,5 %), para reflejar un escenario realista de costo del capital. El costo de la deuda financiera es de 17,23 %, considerando el efecto fiscal por el impuesto a la renta del 22 %, mientras que la rentabilidad exigida por los accionistas es del 10 %. Con estos datos se determina un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 12,41 %, que representa la tasa mínima que debe generar el proyecto para cubrir tanto el costo de la deuda como el del capital propio.

## **Capítulo V: Responsabilidad Social**

### **Base Legal**

La base legal relevante con relación a la responsabilidad social para el presente proyecto se fundamenta primeramente en la Constitución de la República del Ecuador. Desde el marco jurídico se contempla la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento. Así también, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Código del Trabajo. Finalmente, el Plan Nacional de Desarrollo.

### ***Constitución de la República del Ecuador***

En el Título II, capítulo segundo, sección primera, referente al agua y alimentación, en el párrafo segundo el Art. 14 señala que: “Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas (...) la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”. En relación a la seguridad social, en el mismo capítulo, la sección octava, el Art. 34 estipula que “(...) La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

En el capítulo séptimo, relacionado a los derechos de la naturaleza, el Art. 71 en su párrafo segundo señala que: “El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema”. De manera expresa en el Título VI correspondiente al Régimen de Desarrollo, en el capítulo I sobre los principios generales, el Art. 275 en su párrafo primero señala: “El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*”.

En el Art. 276 sobre el régimen de desarrollo el numeral segundo se señala, además: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y

sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”. En el numeral cuarto se señala también: “Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural”.

En el Art. 281, numeral 10 se indica: “Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos”. En el numeral 13 del mismo artículo se especifica: “Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos”. Por lo tanto, estos fundamentos constitucionales sustentan la necesidad de responsabilidad social para con los actores productivos, en este caso con los piladores, así como con los trabajadores, los consumidores y el medio ambiente.

### ***Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria***

Esta ley se aplica en la presente investigación para los piladores en caso de haber conformado asociaciones o cooperativas de producción. De manera específica, el artículo 3, sobre el objeto de la ley, en su literal (c) señala: “Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”; de igual manera en el literal (d) se estipula: “Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley”.

Por lo tanto, esta ley otorga una figura jurídica diferente para las asociaciones. Si bien, esto no es un requisito para el funcionamiento del proyecto, es importante tomarlo en cuenta debido a que las asociaciones conglomeran varios piladores a la vez, de esta forma es más conveniente para el proyecto, negociar con una asociación, que hacerlo de manera independiente con cada uno de ellos.

### ***Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)***

En su artículo tercero en relación al objeto se especifica que el COPCI tiene por objeto “regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir”. En este artículo se especifica claramente el ámbito de acción del presente proyecto.

En el Título II, relacionado a la promoción del Trabajo Productivo Digno, el artículo 8 señala que “El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar”. Este artículo es importante, puesto que establece la obligatoriedad por parte de la empresa de brindar trabajo digno a sus colaboradores, de igual manera que promover en igualdad de condiciones trabajo a sus socios proveedores.

En el Libro II “Del Desarrollo de la Inversión Productiva y sus Instrumentos”, Título I “del Fomento, Promoción y Regulación de las Inversiones Productivas, Capítulo III “De los Derechos de los Inversionistas”, en el literal (a) se señala: “La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley”. Por lo tanto, la actividad a realizar en el presente proyecto se contempla dentro de los ámbitos establecidos por este código.

En el Libro III “Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la Democratización de la Producción” se establecen de manera específicas las regulaciones para el presente proyecto, que se contempla dentro de la categoría de micro empresa, según lo establecido en el artículo 53 del presente código. Finalmente, para efectos de este trabajo, el artículo 233 sobre el desarrollo sustentable, se señala que: “Las personas naturales y jurídicas, así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable (...)”. En el artículo

234 en el literal (c.4) se señala la obligatoriedad de “Prevenir y controlar la contaminación ambiental”.

### ***Código del Trabajo***

En el artículo 1 se especifica el ámbito de acción del código, que incluye a toda relación entre empleadores y empleados en cualquier modalidad de trabajo, lo que es fundamental para este proyecto. En el artículo 4 se establece la irrenunciabilidad de los derechos de los trabajadores. En el artículo 11 se especifican las modalidades de contrato de trabajo, que para efectos de este trabajo será mediante modalidad indefinida. Previo a esto, la empresa se acogerá al periodo de prueba establecido en el artículo 15, un periodo de prueba de 90 días. En caso de requerir personal adicional, se aplicará la modalidad de contrato por obra, tarea o destajo.

El artículo 42 estipula las obligaciones del empleador, las cuales atañen directamente a este proyecto. El artículo 44 especifica las prohibiciones del empleador, que de igual manera involucran al presente proyecto. Por otra parte, el artículo 45 señalan las obligaciones del trabajador y el artículo 46 las prohibiciones, las cuales son necesarias para mantener relaciones laborables dentro del marco de la ley. Así también, del artículo 47 al 63 se establecen las estipulaciones sobre las jornadas laborales. Finalmente, en el capítulo VI se especifica la normativa en relación “de los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales”. En síntesis, este código establece la normativa que regula la relación entre el empleador y sus colaboradores.

### ***Plan Nacional de Desarrollo***

De manera específica las implicaciones de este plan se encuentran en el “Eje de Desarrollo Económico”. En el objetivo 5 se señala: “Fomentar de manera sustentable la producción mejorando los niveles de productividad”, para lo cual se establece como una de las políticas (5.5) “Fomentar la productividad, competitividad, comercialización, industrialización y generación de valor agregado en el sector agroindustrial, industrial y manufacturero a nivel nacional”; y estrategias (b) “Fortalecer procesos que permitan la diversificación y calidad de las cadenas productivas”. En este proyecto se busca generar valor agregado a través de la

comercialización del producto bajo una marca integradora, de tal forma que se fortalezcan las cadenas productivas.

Asimismo, en el Objetivo 6 se señala: “Incentivar la generación de empleo digno”, cuya política (6.1) indica: “Fomentar las oportunidades de empleo digno de manera inclusiva garantizando el cumplimiento de derechos laborales”, para lo cual se establece como estrategia (a) “Fortalecer los incentivos, controles y marco normativo para promover la inclusión laboral en condiciones dignas en todo el territorio nacional”. La política (6.2) establece: “Incentivar el desarrollo sostenible de las unidades productivas (MIPYMES)”, planteando como estrategia la ampliación de programas de mejoramiento continuo para las MIPYMES.

De igual forma, la política (6.3) señala: “Impulsar la generación de empleo a través de mecanismos de crecimiento y expansión de empresas con pertinencia territorial”, a través la estrategia “Fomentar el desarrollo de iniciativas clústeres como herramienta de colaboración público-privada enfocada en resolver problemas de las cadenas productivas para la generación de empleo”. Por lo tanto, se puede argumentar que este objetivo está directamente relacionado con el fomento de la colaboración entre las organizaciones productivas y comercializadoras, es decir que busca la integración de los actores de las cadenas de aprovisionamiento, destacando el rol de las MIPYMES.

## **Beneficiarios Directos e Indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo**

### ***Beneficiarios directos***

Los beneficiarios directos son los pequeños piladores de arroz, al estar directamente relacionados con el proyecto y según los objetivos del plan nacional de desarrollo se beneficiarán de la generación de empleo digno y la sostenibilidad de su actividad productiva. Otro beneficiario directo será la micro empresa que estará a cargo de la comercialización del producto bajo una marca integradora. Los siguientes beneficiarios directos son los empleados que trabajarán en la empresa, al obtener un salario digno según lo señala el Plan Nacional de Desarrollo, el Código del Trabajo, el COPCI y la Constitución de la República.

### ***Beneficiarios indirectos***

Los beneficiarios indirectos son los productores de arroz de hasta 10 hectáreas, que aumentarán la producción que entregarán a las piladoras. En muchos de los casos los productores son también dueños de piladoras. Por lo tanto, además del beneficio de aumentar la venta de su producto, podrán acceder a los programas gubernamentales como el Plan Piloto de Multiplicación de Semillas Registradas de Arroz y los kits tecnológicos que provee el MAGAP. Estos incluyen semillas certificadas, fertilizantes e insumos que mejoran la productividad y competitividad de sus cultivos. Por ejemplo, un grupo de alrededor de 11,800 productores (principalmente arroceros) han sido beneficiados con estos insumos en varias provincias (Guayas, Los Ríos, Manabí, Santa Elena) para potenciar su producción.

### **Política de Responsabilidad Corporativa**

#### ***Declaración de compromiso***

En Agointegrados del Guayas S.A., entendemos que nuestra actividad empresarial no solo debe generar rentabilidad económica, sino también un impacto positivo y sostenible en la sociedad y el medio ambiente. Como empresa dedicada a la integración vertical hacia atrás de pequeños productores de arroz, asumimos la responsabilidad de actuar con ética, transparencia y compromiso social, fortaleciendo las comunidades productoras y ofreciendo a nuestros clientes un producto de alta calidad, cultivado y procesado bajo principios de comercio justo.

#### ***Principios rectores***

La política de responsabilidad social de Agointegrados del Guayas S.A. se fundamenta en los siguientes principios rectores:

- a) Cumplimiento de la legislación vigente en materia laboral, ambiental, sanitaria y comercial, conforme a la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la Ley de Gestión Ambiental, el Código del Trabajo y demás normas aplicables.
- b) Promoción de la economía popular y solidaria, priorizando relaciones comerciales equitativas con los pequeños productores y respetando los precios justos acordados.

- c) Respeto y promoción de los derechos humanos en todas las etapas de la cadena de valor.
- d) Uso responsable y sostenible de los recursos naturales, especialmente el agua y el suelo, promoviendo prácticas agrícolas que minimicen el impacto ambiental.

***Compromiso con las partes interesadas (stakeholders)***

- a) **Con socios estratégicos (los piladores):** establecer contratos justos, garantizar pagos oportunos, brindar asistencia técnica en buenas prácticas agrícolas y facilitar acceso a financiamiento.
- b) **Con los trabajadores:** asegurar condiciones laborales dignas, capacitación continua, igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad.
- c) **Con los consumidores:** ofrecer un arroz de calidad certificada, con trazabilidad de origen y cumplimiento estricto de normas de higiene y sanidad.
- d) **Con la comunidad:** impulsar proyectos sociales y educativos en las zonas arroceras, priorizando la salud, educación y bienestar de las familias productoras.
- e) **Con el medio ambiente:** promover técnicas agrícolas sostenibles, optimizar el uso de recursos y reducir la huella de carbono en las operaciones.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

El presente trabajo tuvo por objetivo desarrollar un plan de negocios para la implementación de una estrategia de integración vertical hacia atrás para acopiar la producción de los pequeños piladores de arroz y comercializar su producción a través de una marca minorista. Para el cumplimiento de dicho propósito se identificaron los recursos físicos, técnicos y tecnológicos necesarios para implementar una estrategia de integración vertical hacia atrás en pequeños piladores de arroz. Estos recursos comprenden la adquisición de una maquinaria de envasado al vacío y etiquetado de las fundas de arroz en sus diferentes presentaciones. En caso de requerir la importación de la maquinaria, se ha contemplado dentro de la inversión inicial el rubro correspondiente a los costos de importación.

En relación al segundo objetivo específico se diseñó una estructura de gestión administrativa que asegure el manejo eficiente de recursos humanos y materiales dentro del plan de negocios. Esta estructura está compuesta por dos niveles de jerarquía, procurando ser lo más horizontalmente posible. En la jerarquía superior el gerente general que tendrá contacto con el personal comercial y sus asistentes de manera directa.

En relación al tercer objetivo, se realizó un estudio de mercado que permitió definir estrategias de marketing y distribución para la inserción efectiva de la nueva marca en el mercado minorista, garantizando su aceptación y sostenibilidad. Los resultados de la investigación permitieron la identificación del mercado potencial y inicialmente en la ciudad de Guayaquil. De igual manera se pudo identificar el perfil del comprador y su disposición a adquirir una marca nueva de arroz. Finalmente, se identificaron las potenciales oportunidades y amenazas, tanto a nivel macro como micro, y al cotejar las debilidades y fortalezas se pudo desarrollar las estrategias para la introducción y posicionamiento del producto.

Respecto al cuarto objetivo se desarrolló un plan comercial para abastecimiento y distribución de la marca en el canal minorista. Este plan se fundamentó en un mix de mercadotecnia centrado en el producto, precio, punto de venta, promoción, personas, procesos y evidencia física. Para la distribución se contempla una estrategia de empuje, utilizando personal de venta que promocioe el producto con las tiendas, restaurantes y grandes minoristas de la ciudad de Guayaquil.

En cuanto al quinto objetivo se elaboró un análisis financiero que permitió determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto. La valoración financiera a un periodo de cinco años confirmó la viabilidad financiera del proyecto con una TIR del 35,3 % y un VAN de \$44.423,51. En este sentido se confirma la hipótesis de partida para este proyecto. Finalmente, en relación al último objetivo se planificaron acciones de responsabilidad social corporativa de la empresa, tomando como factores legales, ambientales y socios estratégicos. En este propósito, se analizó la normativa en Ecuador, incluyendo la Constitución de la República, la LOEPS, el COPCI, el Código del Trabajo y el Plan Nacional de Desarrollo.

## Recomendaciones

En base a las conclusiones a las que se arribaron en este proyecto se recomienda lo siguiente:

- a) Realizar una investigación más profunda de la oferta disponible en cuanto a las máquinas de sellado y etiquetado. La investigación que se realizó se fundamentó en fuentes secundarias disponibles, principalmente en proveedores chinos. Si bien se tomó en cuenta los costos de importación en la inversión inicial, la adquisición de esta maquinaria en el mercado nacional, permitiría reducir el monto de inversión y consecuentemente mejorando la rentabilidad esperada.
- b) La estructura organizacional actual se ajusta al tamaño de una microempresa y está delimitada a la ciudad de Guayaquil. Se recomienda evaluar la necesidad de contratar mayor personal a medida que se amplíe la distribución geográfica del producto.
- c) El estudio de mercado se centró en el cliente potencial. No obstante, se recomienda profundizar en la investigación de mercado, censando a los piladores y su capacidad productiva.
- d) Desde el punto de vista de la negociación comercial, se recomienda realizar contratos o acuerdos con asociaciones en lugar de negociar directamente con cada pilador. De esta forma se estandarizarían los términos y se concentraría la responsabilidad en un solo actor.
- e) Respecto al análisis financiero se recomienda realizarlo nuevamente una vez valoradas todas las ofertas disponibles de maquinaria para envasado y etiquetado. De esta forma se determinará la factibilidad del proyecto.
- f) Finalmente, en cuanto a la RSE se recomienda apearse a las políticas establecidas.

## REFERENCIAS

- Agrolatam. (29 de 11 de 2023). Producción de arroz en Ecuador: desafíos y expectativas para 2024. Ecuador. Obtenido de <https://www.agrolatam.com/nota/produccion-de-arroz-en-ecuador-desafios-y-expectativas-para-2024/>
- Armijos, L., Aymara, V., & Rojas, J. (2020). Matriz de producto/mercado de Ansoff: Una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008-2018). *Revista Electrónica Tambara*(67), 942-957. Obtenido de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff\\_Armijos\\_Aymara\\_Rojas.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf)
- Arroyo, V. R., Baldeon, L., Castellanos, S. T., Chávez, E. C., & Romero, J. (2023). Arroz precocido, deshidratado e instantáneo en dos distintos sabores caseros: “Señor Arroz”. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f800a2b1-d307-472d-8daf-b5b84e37adbb>
- Banapov. (2025). Los Mejores Arroces del Ecuador. <https://www.banapov.com/>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(1), 35–40. <https://doi.org/10.1177/001088048202300107>
- Coba, G. (2021). Mujer y joven, así es el nuevo consumidor digital en Ecuador. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/mujer-joven-perfil-consumidor-digital-ecuador/>
- Cobos, F. J., Gómez, L. R., Reyes, W. O., & Medina, R. C. (2021). Sustentabilidad de dos sistemas de producción de arroz, uno en condiciones de salinidad en la zona de Yaguachi y otro en condiciones normales en el sistema de riego y drenaje Babahoyo, Ecuador. *Ecología Aplicada*, 20(1), 65–81. <https://doi.org/10.21704/rea.v20i1.1691>
- Corporación Financiera Nacional [CFN]. (2024). Ficha Sectorial Arroz [Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Industrias manufactureras. Comercio]. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/05/Ficha-Sectorial-Arroz.pdf>
- ESPAC. (2025). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua . INEC Cifras y Censos . Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/2024/Presentacion\\_de\\_resultados\\_ESPAC\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2024/Presentacion_de_resultados_ESPAC_2024.pdf)
- ESPAC. (2025). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/2024/Presentacion\\_de\\_resultados\\_ESPAC\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2024/Presentacion_de_resultados_ESPAC_2024.pdf)
- Fernández, A. (2025). Redefiniendo el futuro del comercio en TikTok a través del contenido, el descubrimiento y la IA. *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/76/215677/redefiniendo-futuro-comercio-tiktok-traves-contenido-descubrimiento>
- Glasscott, M. W. (2022). Classifying and benchmarking high-entropy alloys and associated materials for electrocatalysis: A brief review of best practices. *Current Opinion in Electrochemistry*, 34, 100976. <https://doi.org/10.1016/j.coelec.2022.100976>

- González, P. (2023, junio 7). Estos son los seis cultivos en riesgo por el fenómeno de El Niño. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cultivos-fenomeno-nino-maiz-arroz/>
- Guzmán, D. (2022). Propuesta para la elaboración de un plan estratégico de mejora para la gestión de comercial Guzmán [Tesis de Licenciatura, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13556/1/19081.pdf#page=22&zoom=100,109,185>
- Hardy, A., Reuel, A., Jafari Meimandi, K., Soder, L., Griffith, A., Asmar, D. M., Koyejo, S., Bernstein, M. S., & Kochenderfer, M. J. (2025). More than Marketing? On the Information Value of AI Benchmarks for Practitioners. Proceedings of the 30th International Conference on Intelligent User Interfaces, 1032–1047. <https://doi.org/10.1145/3708359.3712152>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cualitativa, Cuantitativa y Mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Ibarra, A., Molina, J., Crespo, B., & Pozo, M. (2023). Análisis de la cadena agroalimentaria de arroz en Ecuador. Polo Del Conocimiento, 8(5), 3–21.
- INEC. (2023). EL NUEVO ROSTRO DE GUAYAS – Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/el-nuevo-rostro-de-guayas/>
- INEC. (2025a). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria continua (ESPAC). [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/2024/Boletin\\_tecnico\\_ESPAC\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2024/Boletin_tecnico_ESPAC_2024.pdf)
- INEC. (2025b). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre\\_I/2024\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)
- INEC. (2025c). Índice de Precios al Consumidor (IPC). [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Julio/01\\_ipc\\_Presentacion\\_IPC\\_jul2025.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Julio/01_ipc_Presentacion_IPC_jul2025.pdf)
- INEC. (Abril de 2025). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria continua (ESPAC). 18. (D. O. Cuichán, Ed.) Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/2024/Boletin\\_tecnico\\_ESPAC\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2024/Boletin_tecnico_ESPAC_2024.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2022). Principles of Marketing. Pearson Education.
- Lauterborn, R. (1990). New marketing litany: 4Pc pass; C-words take over (Vol. 26). Advertising Age.
- MAG. (2024a). MAG forma parte del Clúster del Arroz, para mejorar la competitividad del sector – Ministerio de Agricultura y Ganadería. <https://www.agricultura.gob.ec/mag-forma-parte-del-cluster-del-arroz-para-mejorar-la-competitividad-del-sector/>
- MAG. (2024b). Productores se beneficiarán con nueva variedad de arroz. <https://www.agricultura.gob.ec/productores-se-beneficiaran-con-nueva-variedad-de-arroz/>
- Martinez, B. (2022). Diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de internet de la ciudad de Ambato determinando las oportunidades y amenazas para el periodo 2022- 2023 [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional. Obtenido de

- <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fa3d49b7-fe87-48f5-b875-63bce929600f/content>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. R.D. Irwin. <https://catalog.hathitrust.org/Record/006071661>
- Mella, C. (2025, julio 26). Noboa reduce de 20 a 14 los ministerios y despide a 5.000 empleados públicos en Ecuador. *El País América*. <https://elpais.com/america/2025-07-26/noboa-reduce-de-20-a-14-los-ministerios-y-despide-a-5000-empleados-publicos-en-ecuador.html>
- Mercadal, T. (2024). Value chain. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/value-chain>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2024). Productores de arroz y maíz beneficiados con semillas e insumos a. <https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-arroz-y-maiz-beneficiados-con-semillas-e-insumos/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). MAG forma parte del Clúster del Arroz, para mejorar la competitividad del sector. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-forma-parte-del-cluster-del-arroz-para-mejorar-la-competitividad-del-sector/#:~:text=Aproximadamente%20est%C3%A1n%20involucrados%20en%20el,de%20comercializadoras%20de%20la%20gram%C3%ADnea>.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). MAG forma parte del Clúster del Arroz, para mejorar la competitividad del sector. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-forma-parte-del-cluster-del-arroz-para-mejorar-la-competitividad-del-sector/>
- Njuguna, N., Kwasira, J., & Kariuki, A. (2024). Backward Vertical Integration Strategies and Competitiveness of Firms in EPZ Kenya. *International Journal of Strategic Management*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2380>
- Nogueira, D., Medina, A., Medina, Y. E., & El Assafiri, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: Caso de aplicación. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(2), 34–45.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pereira, A., & Pinto, M. (2024). The importance of the Ansoff matrix for the study of the information services market. *The Canadian Journal of Information and Library Science*, 47(2), 78–84. <https://doi.org/10.5206/cjils-rsib.v47i2.17432>
- Pérez, C. (2024, diciembre 22). Una sequía más fuerte que la de 2024 azotó el sur del país hace 60 años, ¿Cómo se vivió? *www.ecuavisa.com*. <https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/sequia-hace-60-anos-provoco-exodo-masivo-sur-ecuador-LF8513386>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Poveda, G., & Andrade, C. (2021). Producción sostenible de arroz. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, marzo. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/03/produccion-arroz-ecuador.html>
- Quintana, D. (2024). Top provincias con mayor producción de arroz en Ecuador en 2023—Forbes Ecuador. *Forbes Ec*. <https://www.forbes.com.ec/rankings/top-provincias-mayor-produccion-arroz-ecuador-2023-n59277>
- Redacción Primicias. (2025, mayo 21). Ecuador registró un 58% más de homicidios en el primer cuatrimestre de 2025. *Primicias*.

- <https://www.primicias.ec/seguridad/ecuador-aumento-homicidios-muertes-violentas-primer-cuatrimestre-datos-ministerio-interior-96741/>
- Ronquillo, G. (2025, abril 14). Esta es la ruta hacia la asamblea constituyente ofrecida por el presidente electo Daniel Noboa. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/esta-es-la-ruta-hacia-la-asamblea-constituyente-ofrecida-por-el-presidente-electo-daniel-noboa-nota/>
- Silva, O. (2025). Sin mayoría en la Asamblea Nacional, ¿cómo se armarán las alianzas políticas en Ecuador? El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/sin-mayoria-asamblea-nacional-alianzas-politicas-ecuador/>
- Talancón, H. P. (2021). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1).
- Zambrano, C. E. (2020). El Consumo de Arroz: Estudio de sus Tendencias y de Consumo en Hogares de la Ciudad de Quevedo. Año 2019.

## ANEXOS

### Anexo A Máquina de envasado, sellado y etiquetado

Maquinaria industrial > Máquinas de embalaje > Máquinas de embalaje multifunción

#### Automatic Multi-function Rice/beans/seeds/pasta/food Brick Shape Bag Forming Filling Sealing Packaging Machine with Top Labeling

No hay opiniones

 Anhui Iapack Machinery Co., Ltd. · 3 yrs ·  CN



>= 1 conjuntos

**\$50,000**

#### Variaciones

[Editar selecciones](#)

**Capacidad de producción(1):** 20 bag/min

20 bag/min

**Potencia(1):** 15KW

15KW

**Número de Modelo(1)**

ZLYB-1000

**Anexo B** *Tabla de amortización mensual*

<b>TABLA DE AMORTIZACION</b>					
<b>CRÉDITO: BAN ECUADOR</b>					
PRESTAMO	50.811,32				
TASA	17,20%				
PLAZO	60				
<b>Número</b>	<b>Dividendo</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo Capital</b>	
0				50.811,32	
1	1.268,26	539,97	728,30	50.271,35	
2	1.268,26	547,71	720,56	49.723,65	
3	1.268,26	555,56	712,71	49.168,09	
4	1.268,26	563,52	704,74	48.604,57	
5	1.268,26	571,60	696,67	48.032,97	
6	1.268,26	579,79	688,47	47.453,18	
7	1.268,26	588,10	680,16	46.865,08	
8	1.268,26	596,53	671,73	46.268,55	
9	1.268,26	605,08	663,18	45.663,47	
10	1.268,26	613,75	654,51	45.049,72	
11	1.268,26	622,55	645,71	44.427,17	
12	1.268,26	631,47	636,79	43.795,69	
13	1.268,26	640,52	627,74	43.155,17	
14	1.268,26	649,71	618,56	42.505,46	
15	1.268,26	659,02	609,24	41.846,45	
16	1.268,26	668,46	599,80	41.177,98	
17	1.268,26	678,05	590,22	40.499,94	
18	1.268,26	687,76	580,50	39.812,17	
19	1.268,26	697,62	570,64	39.114,55	
20	1.268,26	707,62	560,64	38.406,93	
21	1.268,26	717,76	550,50	37.689,17	
22	1.268,26	728,05	540,21	36.961,12	
23	1.268,26	738,49	529,78	36.222,63	
24	1.268,26	749,07	519,19	35.473,56	
25	1.268,26	759,81	508,45	34.713,75	
26	1.268,26	770,70	497,56	33.943,05	
27	1.268,26	781,75	486,52	33.161,30	
28	1.268,26	792,95	475,31	32.368,35	
29	1.268,26	804,32	463,95	31.564,04	
30	1.268,26	815,84	452,42	30.748,19	
31	1.268,26	827,54	440,72	29.920,65	
32	1.268,26	839,40	428,86	29.081,25	
33	1.268,26	851,43	416,83	28.229,82	
34	1.268,26	863,64	404,63	27.366,19	
35	1.268,26	876,01	392,25	26.490,17	
36	1.268,26	888,57	379,69	25.601,60	
37	1.268,26	901,31	366,96	24.700,29	
38	1.268,26	914,23	354,04	23.786,07	
39	1.268,26	927,33	340,93	22.858,74	
40	1.268,26	940,62	327,64	21.918,12	
41	1.268,26	954,10	314,16	20.964,02	
42	1.268,26	967,78	300,48	19.996,24	
43	1.268,26	981,65	286,61	19.014,59	
44	1.268,26	995,72	272,54	18.018,87	
45	1.268,26	1.009,99	258,27	17.008,88	
46	1.268,26	1.024,47	243,79	15.984,41	
47	1.268,26	1.039,15	229,11	14.945,25	
48	1.268,26	1.054,05	214,22	13.891,21	
49	1.268,26	1.069,16	199,11	12.822,05	
50	1.268,26	1.084,48	183,78	11.737,57	

51	1.268,26	1.100,02	168,24	10.637,55
52	1.268,26	1.115,79	152,47	9.521,75
53	1.268,26	1.131,78	136,48	8.389,97
54	1.268,26	1.148,01	120,26	7.241,96
55	1.268,26	1.164,46	103,80	6.077,50
56	1.268,26	1.181,15	87,11	4.896,35
57	1.268,26	1.198,08	70,18	3.698,27
58	1.268,26	1.215,25	53,01	2.483,01
59	1.268,26	1.232,67	35,59	1.250,34
60	1.268,26	1.250,34	17,92	0,00

## Anexo C Gastos administrativos y financieros

### Detalle del personal administrativo en rol

<b>Total de nómina administrativa</b>	<b>\$ 7.042,57</b>
Sueldos	\$ 4.100,00
Beneficios de ley	\$ 2.942,57
<b>Personal administrativo en rol</b>	<b>Personas Sueldo mensual 13 Sueldo 14 Sueldo Vacaciones Aporte Patronal</b>
Gerente General	1 \$ 1.000,00 \$ 83,33 \$ 31,25 \$ 500,00 \$ 111,50
Contador	1 \$ 600,00 \$ 50,00 \$ 31,25 \$ 300,00 \$ 66,90
Asistente	1 \$ 500,00 \$ 41,67 \$ 31,25 \$ 250,00 \$ 55,75
<b>Total</b>	<b>2 \$4.100,00 \$341,67 \$93,75 \$2.050,00 \$457,15</b>

### Gastos Administrativos

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	\$ 154.861,00	\$ 157.958,22	\$ 161.117,38	\$ 164.339,73	\$ 167.626,53
Arriendo	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Luz	\$ 7.680,00	\$ 7.833,60	\$ 7.990,27	\$ 8.150,08	\$ 8.313,08
Internet, Teléfono	\$ 960,00	\$ 979,20	\$ 998,78	\$ 1.018,76	\$ 1.039,13
Marketing y publicidad	\$ 12.000,00	\$ 12.240,00	\$ 12.484,80	\$ 12.734,50	\$ 12.989,19
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 189.901,00</b>	<b>\$ 193.411,02</b>	<b>\$ 196.991,24</b>	<b>\$ 200.643,07</b>	<b>\$ 204.367,93</b>
Depreciación	1.917,55	1.917,55	1.917,55	510,72	510,72
Pago de intereses del crédito	8.754,79	7.512,33	6.055,79	4.348,29	2.346,59
<b>Gastos Adm y Financieros</b>	<b>207.784,38</b>	<b>211.294,40</b>	<b>214.874,62</b>	<b>217.119,61</b>	<b>220.844,47</b>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrade Freire, Odalia Xiomara**, con C.C: # 0927035378 autor/a del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista**

previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **3 de septiembre de 2025**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Andrade Freire, Odalia Xiomara**

C.C: **0927035378**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Andrade Freire, Odalia Xiomara</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Coello Cazar, David</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</b>		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Economía y Empresa</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Comercio</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciado en Comercio</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>3 de septiembre de 2025</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>73 p.</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Emprendimiento, comercialización, investigación de mercado, Economía agraria, Finanzas y comercio.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Integración vertical, comercialización de arroz, viabilidad, piladores, responsabilidad social, marca integradora.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo tuvo por objetivo desarrollar un plan de negocios para la implementación de una estrategia de integración vertical hacia atrás para acopiar la producción de los pequeños piladores de arroz y comercializar su producción a través de una marca minorista. Para determinar la aceptación del proyecto en el mercado se realizó una encuesta a los consumidores con el 95% de intervalo de confianza y 5% de margen de error. Entre los requerimientos técnicos para el funcionamiento se identificó principalmente la necesidad de maquinaria de envasado al vacío y etiquetado de las fundas de arroz en sus diferentes presentaciones, la misma que se cotizó en China a través de una página especializada. Los resultados de la investigación a consumidores determinaron que el 30,2% está dispuesto a cambiar de marca de arroz que actualmente consume, lo que se presenta como una oportunidad para el proyecto. El plan de comercialización plan se fundamentó en un mix de mercadotecnia centrado en el producto, precio, punto de venta, promoción, personas, procesos y evidencia física. Para la distribución se contempla una estrategia de empuje, utilizando personal de venta que promocioe el producto con las tiendas, restaurantes y grandes minoristas de la ciudad de Guayaquil. La valoración financiera a un periodo de cinco años confirmó la viabilidad financiera del proyecto con una TIR del 35,3 % y un VAN de \$44.423,51. Finalmente, se planificaron acciones de responsabilidad social corporativa de la empresa, tomando como factores legales, ambientales y socios estratégicos.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-982795746	<b>E-mail:</b> Odalia.andrade@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> David Coello Cazar		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			