# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema: **"Plan de negocio para la creación de una empresa de procesamiento y distribución de leche cruda y derivados."**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciados en Administración de Empresas

AUTORES: Leitón Naspucil Lisbeth Karina
Ortiz Lucero Jaime David
TUTOR: MSc. Quinde Sari Freddy Richard

Tulcán, 2025.

**CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que los estudiantes Leitón Naspucil Lisbeth Karina y Ortiz Lucero Jaime David con el número de cédula 0450075056 y 1751174051 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la creación de una empresa de procesamiento y distribución de leche cruda y derivados."

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

_____

MSc. Quinde Sari Freddy Richard

**TUTOR**

Tulcán, julio de 2025

**AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciados en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Nosotros, Leitón Naspucil Lisbeth Karina y Ortiz Lucero Jaime David con cédula de identidad número 0450075056 y 1751174051 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.

| | |
|---|---|
| Leitón Naspucil Lisbeth Karina | Ortiz Lucero Jaime David |
| **AUTORA** | **AUTOR** |

Tulcán, julio de 2025

**ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Nosotros Leitón Naspucil Lisbeth Karina y Ortiz Lucero Jaime David declaramos ser autores de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la creación de una empresa de procesamiento y distribución de leche cruda y derivados." y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.

Leitón Naspucil Lisbeth Karina
**AUTORA**

Ortiz Lucero Jaime David
**AUTOR**

Tulcán, julio de 2025

**AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento a todas las personas e institución que hicieron posible la realización de esta tesis, por brindarme una formación académica integral y de calidad, que me permitieron desarrollar habilidades críticas, técnicas y humanas fundamentales para mi desarrollo profesional. Agradezco también a quienes, desde diferentes espacios, ofrecieron su tiempo, conocimientos y experiencia para enriquecer este trabajo, así como a todas las personas que, directa o indirectamente, contribuyeron con su apoyo técnico, institucional o académico. Este logro representa el enfuerzo conjunto de quienes con generosidad y profesionalismo aportaron significativamente a la construcción y culminación de esta investigación.

**Lisbeth Leitón**

Con profundo respeto y aprecio, dedico este trabajo a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, fueron parte esencial en el desarrollo y culminación de esta tesis. A lo largo de este proceso, encontré acompañamiento, guía y enseñanzas que no solo fortalecieron mi formación académica, sino también mi crecimiento personal y profesional. Agradezco sinceramente a quienes compartieron su experiencia, ofrecieron palabras de aliento o colaboraron con sus conocimientos, pues cada gesto fue valioso para avanzar con firmeza. Reconozco también el respaldo institucional y el apoyo técnico recibido, fundamentales para dar solidez a esta investigación. Este logro es reflejo del compromiso colectivo, del esfuerzo compartido y de la inspiración que recibí de quienes confiaron en mí. A todos, gracias por caminar a mi lado en este importante tramo de mi vida.

**David Ortiz**

## DEDICATORIA

Dedico este logro a quienes han sido pilares fundamentales en mi vida en todo este proceso. A mi padre, Edwin Leitón, por su apoyo de esfuerzo económico ,con su ejemplo a ser fuerte, perseverante y a no rendirme frente a los desafíos para superar las dificultades y continuar con determinación mi carrera. A mi madre Maura Naspucil, por su amor infinito, por su entrega absoluta, por estar presente en cada paso de este proceso. Su apoyo fue total e incondicional, ha sido mi guía constante, mi mayor inspiración y el corazón que sostuvo este camino cuando las fuerzas se debilitaban. A mi hermana, Leidy Leitón, quien ha sido como segunda madre; su ejemplo como mujer, profesional e ingeniera ha sido un modelo de superación que me impulso a seguir creciendo. A mi padrino, Polivio Andrade, por su apoyo cercano su palabra oportuna y su constante interés en mi bienestar. A mi abuela, Clara Erazo, quien fue como una madre en muchos momentos. Su ternura, consejos y protección marcaron mi camino con amor y sabiduría generosa. Y a mi novio y compañero de tesis, David Ortiz, por estar a mi lado en cada momento de este proceso con dedicación, entrega y apoyo incondicional. Gracias por compartir desvelos, madrugadas, dudas y esfuerzos, siempre con paciencia, compromiso y animo inquebrantable. Tu presencia fue fundamental no solo en el plano académico, sino también en lo emocional. A todos ustedes, les dedico este logro con profundo agradecimiento. Desde su lugar, deja una huella imborrable en mi camino y en este trabajo que culmina con orgullo y gratitud.

**Lisbeth Leitón**

A mi madre, Mónica Lucero, por su amor inquebrantable, por ser ejemplo de lucha, sacrificio y entrega total. Todo lo que soy y lo que he logrado tiene tu huella. A mis abuelitos y tíos por su cariño constante y por enseñarme con su ejemplo la importancia de la honestidad, la fe y el trabajo digno. A Lisbeth Leitón, mi novia, por estar a mi lado en cada paso de este camino. Gracias por tu apoyo silencioso, por tu amor en cada amanecer difícil, por impulsarme a seguir cuando sentí que no podía más. Este logro también te pertenece. A los docentes de la carrera de Administración de Empresas, por brindarme su conocimiento, guía y motivación durante mi formación académica.

**David Ortiz**

**ÍNDICE**

**RESUMEN EJECUTIVO** ..... xi

**ABSTRACT** ..... xii

**INTRODUCCIÓN** ..... 13

**I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO** ..... 14

**1.1. NOMBRE DEL NEGOCIO** ..... 14

**II. ANÁLISIS DEL MERCADO** ..... 15

**2.1. COMPETENCIA** ..... 21

**2.2. PROVEEDORES** ..... 24

**III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO** ..... 26

**3.1. ANALISIS FODA** ..... 26

**3.2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** ..... 29

**IV. PLAN DE MARKETING** ..... 33

**4.1. SEGMENTO DEL MERCADO** ..... 33

**4.2. OBJETIVOS DE MARKETING** ..... 35

**4.3. 4 P DE MARKETING** ..... 37

**5.1. TAMAÑO DE PLANTA** ..... 50

5.1.1. Capacidad Instalada ..... 50

5.1.2. Capacidad de la Planta ..... 51

**5.2. LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA** ..... 52

**5.3. SISTEMA Y PROCESO DE PRODUCCIÓN** ..... 54

**5.4. PROCESOS DE VENTA** ..... 56

**5.5. REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y OTROS ACTIVOS** ..... 57

**5.6. REQUERIMIENTO DE INSUMOS** ..... 60

**5.7. PLAN DE PRODUCCIÓN PRIMER AÑO** ..... 61

**VI. EVALUACIÓN FINANCIERA** ..... 63

**6.1. ANÁLISIS ACTUAL** ..... 63

**6.2. VENTAS** ..... 64
**6.3. BALANCE GENERAL** ..... 65
**6.4. ESTADO DE RESULTADOS** ..... 66
**6.5. INDICADORES FINANCIEROS** ..... 67
**6.6. INVERSIÓN INICIAL ACTUAL** ..... 68
**6.7. INVERSIÓN INICIAL FUTURA** ..... 69
6.7.1. Inversión Fija ..... 70
6.7.2. Capital de Operaciones ..... 72
**6.8. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO** ..... 73
6.8.1. Fuentes de Financiamiento y Estructura ..... 74
6.8.2. Amortización de Deuda ..... 75
**6.9. ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS AÑO 1** ..... 76
**6.10. FIJACIÓN DE PRECIO** ..... 77
**6.11. PROYECCIONES FINANCIERAS (INGRESOS, COSTOS, UTILIDADES)** ..... 78
**6.12. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS** ..... 80
6.12.1. Balance General ..... 81
6.12.2. Estados de resultados ..... 82
**6.13. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO** ..... 84
**6.14. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS** ..... 85
**6.15. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS** ..... 86
6.15.1. Análisis de sensibilidad ..... 87
**VII. MODELO DE NEGOCIO** ..... 89
**VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** ..... 92
**IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 94
**X. ANEXOS** ..... 97

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.** Análisis Comparativo de Competidores en el Mercado Lácteo Local .....24
**Tabla 2.** Relación de Proveedores de Leche Cruda.....25
**Tabla 3.** Matriz FODA de la Empresa .....27
**Tabla 4.** Público Objetivo .....34
**Tabla 5.** Línea de Productos de la Empresa .....38
**Tabla 6.** Presentaciones y Precios Unitarios de los Productos .....39
**Tabla 7.** Descripción Técnica del Producto Leche Cruda .....41
**Tabla 8.** Descripción Técnica del Queso Fresco Artesanal.....42
**Tabla 9.** Descripción Técnica del Quesillo Artesanal .....43
**Tabla 10.** Cronograma de Actividades de Marketing para el Lanzamiento .....45
**Tabla 11.** Presupuesto Mensual Estimado para Medios.....48
**Tabla 12.** Análisis de Demanda Potencial y Capacidad Producida .....51
**Tabla 13.** Evaluación Ponderada para la Selección de Ubicación de la Planta.....53
**Tabla 14**. Simbología .....54
**Tabla 15.** Documentos.....55
**Tabla 16**. Equipamiento básico para la implementación de una planta artesanal ..59
**Tabla 17.** Insumos requeridos mensual y anual.....61
**Tabla 18.** Unidades a producir el primer año .....62
**Tabla 19.** Adquisición de Herramientas para el Proceso Productivo .....63
**Tabla 20.** Unidades de leche .....64
**Tabla 21.** Ingresos .....65
**Tabla 22.** Balance General sin financiamiento .....66
**Tabla 23.** Estados de resultados .....67
**Tabla 24.** Indicadores.....68
**Tabla 25.** Inversión inicial actual.....69
**Tabla 26**. Detalle de la Inversión Inicial en Maquinaria, Herramientas e Instalaciones .....71
**Tabla 27.**Capital Operacional.....72
**Tabla 28.** Gastos de Constitución .....73
**Tabla 29.** Estructura de Financiamiento y Tasa de Descuento .....74
**Tabla 30.** Estructura de Financiamiento Mixto y Tasa de Descuento .....75
**Tabla 31.** Costos de Producción por Producto .....76

**Tabla 32.** Gastos de Venta....77
**Tabla 33.** Análisis de Precios, Costos y Margen de Utilidad....78
**Tabla 34.** Proyección de Ingresos por Producto....78
**Tabla 35.** Proyección de Utilidades....79
**Tabla 36.** Proyección de Costos....79
**Tabla 37.** Balance General....82
**Tabla 38.** Estado de Resultados con Financiamiento....83
**Tabla 39.** Análisis Punto de Equilibrio....84
**Tabla 40.** Flujo de Caja sin financiamiento....85
**Tabla 41.** Flujo Neto de Caja con financiamiento....86
**Tabla 42.** Indicadores de Evaluación Financiera....87
**Tabla 43.** Análisis de Sensibilidad....88
**Tabla 44.** Análisis de Sensibilidad 1%....88

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Logotipo Rincón del Lácteo....14
**Figura 2.** Esquema de Distribución de Productos Lácteos....40
**Figura 3.** Ubicación Geográfica del negocio....54
**Figura 4**. Flujograma de procesos....56

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 1.** Acta de Sustentación de Predefensa de TIC....97
**Anexo 2.** Certificado de Abstract por parte de idiomas.....99
**Anexo 3.** Encuesta usuario final....101
**Anexo 4.** Sistema de encierro y canal de paso para bovinos lecheros....106
**Anexo 5.** Cantinas de acero inoxidable utilizadas para el acopio de leche cruda 106
**Anexo 6.** Registro fotográfico del proceso de distribución....107

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocio tiene como objetivo la creación de una empresa dedicada a la producción y distribución de leche cruda y derivados lácteos, orientada a satisfacer las necesidades del mercado local como un producto de calidad, sostenibles y competitivos. La empresa, denominada RDL, siglas que representan" Rincón del Lácteo", busca posicionarse como un referente en el sector lácteo, ofreciendo una propuesta de valor basada en la frescura, la sostenibilidad y el compromiso con las comunidades productoras. El análisis de mercado identifica una creciente demanda de productos lácteos naturales y orgánicos, impulsando por el cambio en las preferencias de los consumidores hacia opciones saludables y responsables con el medio ambiente. En este contexto, RDL hoy se propone aprovechar estas oportunidades a través de prácticas agrícolas sostenibles, la integración de tecnología avanzada en la producción y la implementación de estrategias de calidad. Además, el plan financiero demuestra la viabilidad del proyecto, con proyecciones que reflejan un retorno positivo de la inversión en un horizonte de 5 años. En términos estratégicos, RDL adoptará un enfoque diferencial, centrado en el cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales, la implementación de procesos sostenibles y la oferta de productos innovadores que respondan a las demandas actuales del mercado. Este enfoque permitirá a la empresa no solo competir, sino también liderar en un entorno dinámico y exigente. En conclusión, este plan de negocio presenta una propuesta integral que combina innovación, sostenibilidad y viabilidad económica, marcando el inicio de una empresa comprometida con la calidad, el desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.

**Palabras Claves:** producción, distribución, derivados, lácteos, emprendimiento, trazabilidad, origen.

**ABSTRACT**

The objective of this business plan is to establish a company dedicated to the production and distribution of raw milk and dairy products, aimed at meeting the needs of the local market with a high-quality, sustainable, and competitive offering. The company, named RDL (short for "Rincón del Lácteo"), aspires to become a leader in the dairy sector by providing a value proposition centered on freshness, sustainability, and a commitment to local producing communities. The market analysis highlights a growing demand for natural and organic dairy products, driven by shifting consumer preferences toward healthier and more environmentally responsible options. In this context, RDL intends to capitalize on these opportunities through sustainable agricultural practices, the integration of advanced technology in production, and the implementation of robust quality control strategies. Additionally, the financial plan demonstrates the project's viability, with projections indicating a positive return on investment over a five-year horizon. Strategically, RDL will adopt a differentiated approach focused on complying with both national and international regulations, implementing sustainable processes, and offering innovative products that meet current market demands. This strategy will enable the company not only to compete effectively but also to lead in a dynamic and challenging environment. In conclusion, this business plan presents a comprehensive proposal that combines innovation, sustainability, and economic viability, setting the stage a company committed to quality, social development, and environmental stewardship.

**Keywords:** production, distribution, derivatives, dairy, entrepreneurship, traceability, origin.

## INTRODUCCIÓN

El sector lácteo en Ecuador representa aproximadamente el 2,4% del producto interno Bruto (PIB) y es una fuente significativa de empleo, Según datos recientes del Banco Central del Ecuador en el sector Agricultura, ganadería y silvicultura, en 2024, se estima que la industria genera cerca de 500.000 empleos directos en la producción de leche y alrededor de 20.000 en el procesamiento de productos lácteos. Además, se calcula que los empleos informales asociados a esta cadena productiva representan cerca del 35%., Según la Prefectura del Carchi, reflejando la importancia del sector tanto en la economía como en la informal.

En lo que respecta a la composición del ganado bovino en Ecuador, predominan las razas de doble propósito, es decir, aquellas que se utilizan tanto para la producción de leche como de carne. Estas razas como Pardo Suizo, Holstein y Simmenthal constituyen cerca del 90% del total del hato ganadero del país. Su capacidad para generar dos tipos de productos(lácteos y cárnicos) en una misma unidad productiva permite a los ganaderos obtener mayores ingresos y reducir riesgos productivos. De hecho, se estima que alrededor del 52% de la leche que se produce en el país proviene de este tipo de ganado, lo cual reafirma su rol estratégico en la rentabilidad y sostenibilidad de actividad nacional.

En este contexto, la presente propuesta de negocio plantea la creación de una empresa denominada "Rincón del Lácteo", dedicada al procesamiento y distribución de leche cruda y productos lácteos artesanales como queso fresco y quesillo campesino, en la provincia del Carchi. El proyecto surge como respuesta a una creciente demanda de alimentos naturales, frescos y saludables, y se enfoca en garantizar la trazabilidad, la calidad y el vínculo directo con el productor y consumidor. A través de prácticas sostenibles, Innovación en el empaque y una atención cercana al consumidor, se busca posicionar la marca como un referente en el mercado local aportando al desarrollo. Económico y social de la región.

# I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Este proyecto se origina en Tulcán, en la provincia de Carchi, como respuesta a una situación alarmante, la escasa oferta de productos lácteos frescos, auténticos y fiables, producidos conforme a criterios de calidad y métodos sostenibles. Ante un mercado inundado de bienes industrializados y con un elevado grado de informalidad en la venta de leche sin procesar, Rincón del Lácteo brinda una oportunidad concreta para convertir una problemática social y económica en una empresa robusta y significativa. A través del procesamiento diario de 380 litros de leche recogida de comunidades rurales, se fabricarán quesos y quesillo artesanales que conserven el verdadero sabor del campo, garantizando la cadena de frio y cumpliendo rigurosamente con las normativas de seguridad alimentaria. Esta propuesta ni solo pretende generar valor económico, sino también producir un impacto positivo en la comunidad, reconociendo el trabajo de los productores locales, fortaleciendo la economía de la zona rural y restaurando la confianza del consumidor en lo que adquiere. Desde una perspectiva académica, el desarrollo de este plan de negocios representa una aplicación tangible de los conocimientos adquiridos durante la Carrera de Administración de Empresas.

## 1.1. NOMBRE DEL NEGOCIO

**Figura 1.** Logotipo Rincón del Lácteo

## II. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el entorno en el que opera una organización. Este análisis examina seis dimensiones clave: los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que en conjunto permiten a las empresas anticiparse a oportunidades y amenazas del entorno macroeconómico. Comprender estos elementos facilita la toma de decisiones fundamentadas, el diseño de estrategias adaptativas y la mejora de la competitividad en mercados dinámicos y cambiantes Kotler y Armstrong, (2023). Esta metodología resulta especialmente útil para emprendedores y empresas que desean explorar la viabilidad de nuevos proyectos o fortalecer su posición frente a los desafíos del entorno externo.

Análisis Político

La situación política en Ecuador ha sido inestable en los últimos años, lo que impacta fuertemente en el ambiente de inversión y en la percepción del riesgo para las empresas. La provincia del Carchi tiene particularidades debido a su localización, incluyendo controles aduaneros, presencia militar y políticas que se desarrollan con el país vecino Colombia, lo que puede influir en el comercio agroalimentario.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del Ecuador se dedica a promover iniciativas que benefician a los pequeños y medianos productores de leche a través de subsidios, formación y apoyo técnico, lo que representa una ventaja para los emprendedores del ámbito lácteo MAG, (2023).Además, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria "LOEPS" facilita la formalización de cooperativas y asociaciones agro-productivas, brindando acceso a fondos y programas para potenciar la producción.

Sin embargo, aspectos como la inestabilidad de los gobiernos locales, la burocracia y los constantes cambios en los lideres afectan la implementación de políticas sostenibles a largo plazo (CEPAL, 2022).

Análisis Económico

La economía del Ecuador exhibe un ligero rebrote después de los impactos provocados por la pandemia de COVID-19 y las crisis sociales de 2022-2023. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, el sector agrícola creció un 2,7% en 2024, destacándose el subsector lácteo como un aporte significativo a la seguridad alimentaria del país. BCE,( 2023) En el ámbito provincial, Carchi se especializa en la agricultura, con una notable producción de leche cruda en áreas rurales como Julio Andrade, San Gabriel y El Ángel.

La inflación controlada y el uso del dólar proporcionan estabilidad en los costos operativos, sin embargo, aspectos como el aumento en el costo del transporte y los insumos agrícolas importados generan presiones sobre las ganancias INEC, (2024). Adicionalmente, la competencia del sector informal y el contrabando de productos lácteos provenientes de Colombia influyen negativamente en los precios locales y en la competitividad del producto nacional.

Análisis Social

El consumo de lácteos en Ecuador se encuentra a un nivel inferior en comparación con naciones cercanas. Según estadísticas de la FAO, el promedio de consumo por persona en 2023 registro 103 litros anuales, que está por debajo del estándar sugerido de 120 litros FAO, (2023). No obstante, se evidencia una inclinación creciente hacia productos locales, artesanales y naturales, motivada por un aumento en la conciencia sobre la salud y el bienestar.

Los habitantes del Carchi, en particular los de Tulcán, funcionan costumbres rurales con tendencias urbanas. Se han establecido redes de consumo que favorecen la producción local, a través de ferias agroecológicas y mercados comunitarios que aprecian tanto los productos frescos como los elaborados de manera artesanal. Además, el desempleo entre los jóvenes y la migración hacia Colombia y otras localidades generan oportunidades laborales formales en la industria agroindustrial (INEC, 2024).

Evaluación Tecnológica

La Industria agroalimentaria en Ecuador se enfrenta a obstáculos en la adopción de tecnología, particularmente en áreas rurales. No obstante, hay iniciativas tanto del sector privado como del público para impulsar la modernización de la producción láctea. Se están promoviendo tecnologías como los métodos de refrigeración, pasterización, control de microorganismos y rastreo a través de proyectos del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.

Contar con equipos de tamaño intermedio, tales como tanques de refrigeración, máquinas de ordeño y sistemas de envasado al vacío, mejora la calidad y seguridad del producto final. Asimismo, la implementación de plataformas digitales para comercio, administración de clientes y logística se está volviendo cada vez más común, incluso en ciudades medianas como Tulcán.

Análisis Ecológico

La producción de leche genera desechos tanto líquidos como solidos que necesitan ser tratados de manera correcta para evitar efectos adversos en el entorno. La zona del Carchi, que cuenta con abundantes recursos híbridos y tierras ricas, enfrenta la amenaza de contaminación debido a un inadecuado manejo de desechos líquidos o de envases no biodegradables. Po lo tanto, los proyectos agroindustriales necesitan integrar métodos sostenibles y cumplir con las regulaciones ambientales establecida por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE).

Además, el cambio climático impacta la eficiencia del sector pecuario. Eventos como la falta de lluvia o precipitaciones excesivas modifican la disponibilidad de forraje, lo que influye en la calidad y cantidad de leche producida. Es fundamental promover técnicas de producción resistencia, tales como la rotación de pasturas, un uso eficaz del agua y la implementación de planes de gestión ambiental.

Análisis Legal

Del sistema jurídico de Ecuador define criterios concretos para la elaboración, tratamiento y venta de productos lácteos. Entre las normativas más relevantes se destacan:

- Reglamento Sanitario de los Alimentos(RSA): que maneja aspectos relacionados con la seguridad, el etiquetado y el procesamiento.
- Normas NTE INEN 9:2012: que se refiere a la leche cruda de vaca.
- Código Orgánico de la Salud (COS): que proporciona pautas sobre el control de alimentos y bebidas que han sido procesados.
- Regulaciones ambientales y licencias de operación: como las autorizaciones ambientales únicas y el RUC.
- De igual forma, es necesario adherirse a las regulaciones laborales, fiscales y de seguridad en el trabajo. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) ,es la institución responsable de regular y supervisar las empresas que procesan alimentos.

Cadena de valor

La cadena de valor, Según Porter,(1985),consiste en el conjunto de acciones que una organización realiza para transformar un producto o servicio desde su idea inicial hasta su entrega al cliente final. Este modelo diferencia entre actividades principales (logística interna, operaciones, logística externa, promoción y ventas, servicio postventa)y actividades complementarias (estructura organizativa, gestión del personal, innovación tecnológica y aprovisionamiento).

Usar este enfoque ayuda a las organizaciones a reconocer sus fortalezas competitivas, mejorar procesos y generar valor que sea apreciado por el consumidor.

Actividades Primarias

Logística interna abastecimiento de materia prima. Rincón del Lácteo se apoya en el suministro directo de leche cruda de excelente calidad, recogida de comunidades rurales en Tulcán, lo que ayuda a fortalecer vínculos con proveedores locales y a asegurar la trazabilidad.

Un aspecto clave que la diferencia es que la recolección se lleva a cabo utilizando un vehículo refrigerado propio, garantizando la continuidad de la cadena de frio desde el punto de origen hasta la planta de producción. Este enfoque de logística interna asegura la inocuidad, previniendo el crecimiento de microorganismos y minimizando los riesgos de deterioro del producto (FAO, 2021).

Asimismo, la leche está registrada sanitariamente por Agrocalidad, lo que refuerza la confianza de los consumidores. El apoyo institucional del Gobierno Provincial del Carchi, mediante análisis de laboratorio, añade valor técnico y credibilidad al procesamiento.

Operaciones procesamiento y transformación

Una vez que se recibe, la leche es sometida a una serie de procedimientos higiénicos que comprenden filtrado, homogenización, pasteurización y conservación en frio. Rincón del Lácteo también se destaca por el nivel de grasa presente en la leche, el cual supera el estándar de la industria. Este rasgo sensorial es altamente apreciado por los consumidores y representa una ventaja competitiva fundamentada en la calidad natural del proceso (INEC, 2023).

En la actualidad, además de la leche pasteurizada, se elaboran productos lactes como queso de 200g y quesillo de 250g, que son preparados con métodos tradicionales que ofrecen frescura calidad, y un toque local.

Logística externa (distribución y entrega)

La leche y sus productos se venden directamente a amas de casa, restaurantes, cafeterías y comederos populares. Este tipo de distribución corta o venta directa elimina intermediarios, favoreciendo una conexión estrecha con el consumidor y generando confianza y lealtad.

La utilización de envases opacos que impiden la entrada de luz solar evidencia un interés por mantener la calidad del producto. Esto previene la perdida de nutrientes sensibles a la luz, como la riboflavina y extiende la durabilidad del producto (Tetra Pak, 2022)

Marketing y ventas

La estrategia de Rincón del Lácteo se fundamenta en tres aspectos que los clientes valoran: precios atractivos, alta calidad y frescura en lo que ofrece. Aunque en este momento no se llena a cabo campañas publicitarias masivas, el marketing relacional y el boca a boca entre los consumidores locales han resultado ser herramientas eficaces para mantener la lealtad (Kotler y Keller, 2021).

La identificación por parte de los consumidores y la repetición en las compras sugieren que el producto ha logrado una buena reputación gracias a características distintivas, lo que ayuda a mantener la operación, incluso ante rivales más grandes del sector.

Servicio posventa

A pesar de que no se han implementado procedimientos formales para el servicio postventa, las conexiones dentro de la comunidad, la entrega a domicilio y el soporte directo facilitan la solución de quejas y sugerencias de manera casi instantánea. Esto refuerza el proceso de retroalimentación y permite hacer ajustes continuos en los productos y servicios.

El cumplimiento en los plazos de entrega, la calidad continua y la disposición para atender a los clientes son características efectivas del servicio postventa en empresas familiares como esta.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Rincón del Lácteo, al ser una empresa familiar, se basa en tradiciones y conocimientos acumulados a lo largo del tiempo, implementando procesos semiindustriales que están organizados. Sus instalaciones abarcan un área de procesamiento limpia, sistemas de almacenamiento en frio, así como un vehículo refrigerado propio, lo que asegura su independencia operativa.

Gestión del talento humano

La dirección de la operación recae en integrantes de la familia que tienen experiencia en el manejo de productos lácteos. Este saber practico se complementa con orientaciones técnicas y normativas obtenidas a través de Agrocalidad y entidades provinciales. El compromiso familiar propicia una gestión que es cercana, adaptable y centrada en la mejora continua.

## 2.1. COMPETENCIA

Amenaza de nuevos competidores

La llegada de nuevos competidores en la industria láctea del Ecuador está sujeta a diversas barreras de acceso, como la inversión inicial, la conformidad con regulaciones, el acceso a redes de distribución y la lealtad del publico hacia macas locales. Aunque la elaboración de lácteos en pequeña escala no exige grandes sumas de dinero, el cumplimiento con normativas de salud, medio ambiente y estándares de calidad representa un desafío significativo para los empresarios que inician.

El ámbito lácteo en Ecuador ha experimentado un proceso de modernización, especialmente en regiones con alta producción como la Sierra Norte, que abarca la provincia del Carchi. Sin embargo, muchas de las pequeñas empresas continúan operando de manera informal. De acuerdo con ARCSA, (2023), el 45% de los establecimientos de procesamiento en areas rurales funcionan sin la debida licencia sanitarka, lo que es una debilidad estructural, pero tambien abre una ventana de oprtunidades para empresas nuevas y formales que cumplan con todos los requisitos legales y sanitarios.

Por otro lado, se han establecido iniciativas de apoyo financiero y tecnico para nuevas empresas del agroindustraial, lo que puede facilitar la entrada al mercado si se aprovechan de manera efectiva MAG, (2023). Ademas, la cercania a Colombia crea una dinamica comercial bilateral, que puede acarrear tanto oportunidades como amenzas en terminos de competenica no regulada y controbando de productos lacteos.

Poder de negociación de los proveedores

En el ambito de la industria lactea, los proveedores clave son quienes producen leche cruda.En la región del Carchi, se encuentran tanto asociaciones como pequeños criadores que suministran a las empresas locales de procesamiento. El Consejo Ncional de Fijación y Revisión de Precios de la Leche regula el costo de la leche cruda y ha fijado para el año 2024 un precio mínimo de $0,42 por litro (MAG, 2024).

A pesar de esta regulación, diversos factores como la estacionalidad de la producción, la calidad de forraje, y el contenido de grasa y proteina de la leche, asi como las condiciones meteorologicas, afectan directamente tanto la oferta como el precio real que se negocia. En areas como Tulcán, los productores tienden a vender de manera directa a intermediarios o a empresas que ofresen condiciones de pago mas favorables, lo que les concede un mayor margen de negociación.

Una campaña que consiga establecer vinculos duraderos con los ganaderos mediante contratos de precios equitativos, asistencia tecnica, o pagos puntuales, puede aegurar su suministro y fomentar la lealtad. En contratse, cuando hay una falta de leche debido a sequias o disminución de la producción, el poder de desplaza aun mas hacia los proveedores.

Poder de negociación de los compradores

En Tulcán, los clientes de productos lácteos son variados: incluyen desde consumidores individuales, tiendas locales, hipermercados, mercados de la ciudad, hasta cafeterías, entre otros. A nivel nacional, los consumidores tienen acceso a una extensa variedad de marcas, tanto de producción industrial como artesanal. En la zona andina, se observa un aumento en la preferencia por productos frescos, naturales y locales, lo que es favorable para pequeñas empresas que logran establecer su marca como confiable y de calidad superior.

No obstante, la capacidad de negociación de los compradores varía según el tipo de cliente. Por ejemplo, un gran supermercado o un distribuidor mayorista pueden demandar descuentos por compras a granel, condiciones crediticias favorables o

incluso la posible devolución de artículos. Po el contrario, los consumidores finales generalmente poseen un menor poder en este aspecto, aunque tienen la facilidad de cambiar de proveedor si encuentran una oferta más a tractiva o un producto que les convenza más en cuanto a presentación.

El consumidor moderno se encuentra más informado y requiere un etiquetado claro, seguridad alimentaria, precios razonables y productos con valor añadido (por ejemplo, lácteos con sabores, bajos en grasa o libres de lactosa). Por lo que las empresas necesitan adaptarse con rapidez a estas exigencias recientes (FAO, 2023).

Amenaza de productos sustitutos

En el sector lácteo, los productos alternativos se dividen en dos categorías:

Lácteos de marcas reconocidas y comerciales (Como Toni, Vita, Parmalat) que presentan precios competitivos y una amplia red de distribución. Alternativas no lácteas como leches derivadas de plantas (de soya, almendras, avena) que están proliferando especialmente en ambientes urbanos o entre personas con intolerancia a la lactosa o que optan por productos veganos. En localidades más pequeñas como Tulcán, el uso de leches vegetales aun es bajo, aunque se está notando una mayor disponibilidad de estos artículos en tiendas naturales y supermercados. Su costo suele ser más elevado, lo que no los convierte en una amenaza significativa, pero si indica una variedad creciente en la demanda (INEC, 2024).

Asimismo, se encuentran alternativas caseras o informales, como la leche cruda que se comercializa sin pasteurizar por ganaderos o vendedores informales, que a pesar de ser un peligro para la salud, son más accesibles para algunos grupos de la población.

Rivalidad entre competidores existentes

El sector lácteo en Ecuador está integrado por una amplia gama de participantes, que van desde grandes corporaciones hasta pequeños negocios familiares. En la región de Tulcán, hay numerosas pequeñas fabricas que producen y venden queso, yogurt, majar y leche pasteurizada de manera artesanal. Muchas de estas empresas operan en la

informalidad, sin la debida regulación sanitaria, lo cual les permite reducir sus gastos y competir deslealmente.

La competencia en precios es intensa, mientras que la diferenciación entre productos es escasa. Esto ofrece una oportunidad para las empresas que decidan formalizarse, innovar en sus productos, obtener certificaciones y generar confianza entre los consumidores. Además, la llegada constante de nuevos participantes significa que será crucial mantener altos estándares de calidad, un buen servicio posventa y canales de distribución efectivos. La capacidad para diferenciar una marca, el cumplimiento de las regulaciones sanitarias, la buena reputación y la atención personalizada son elementos que ayudaran a sobresalir ante la competencia en el ámbito local.

**Tabla 1.** Análisis Comparativo de Competidores en el Mercado Lácteo Local

| Nombre del Competidor | Años en el mercado | Redes sociales | Portafolio de productos o servicios | Propuesta de valor (Ventaja competitiva) |
|---|---|---|---|---|
| Quesos Don Marcelo | 8 años | Facebook (poco activa) | Queso amasado en diferentes gramajes | Calidad del producto, imagen artesanal, sostenibilidad y distribución local |
| MENA PROLACME | 15 años | Facebook e Instagram activas | Queso mozzarella en bloque y rebanadas, queso amasado | Productos variados, buena presentación, distribución amplia y precios competitivos |
| PROLAC | 5 años | No dispone de redes sociales | Queso fresco, semiduro, semidescremado, amasado | Textura diferenciada, leche fresca y producción diaria |
| Comerciante LOLA | 3 años | WhatsApp | Leche cruda vendida por recorrido en sectores específicos | Contacto directo con amas de casa, fidelización personal, bajo precio |
| Mercados de Tulcán | 20 años | No aplicable (venta física) | Leche cruda, quesos artesanales, productos derivados sin marca registrada | Trayectoria, precios accesibles y ubicación estratégica en el centro de la ciudad |

**Nota.** Análisis de mercado realizado en 2025 sobre competidores locales en la comercialización de leche cruda y derivados lácteos en Tulcán, Ecuador.

## 2.2. PROVEEDORES

Los proveedores desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, ya que son los encargados de suministrar los insumos, materias primas y servicios necesarios para la producción y comercialización de bienes. Una relación

eficiente y confiable con los proveedores permite mantener la calidad, continuidad y costos adecuados en los procesos productivos. En el caso de emprendimientos como "Rincón del Lácteo", que depende de insumos frescos como leche cruda, cuajo y materiales de empaque, la selección y gestión de proveedores confiables es clave para garantizar la frescura del producto y cumplir con los estándares de calidad exigidos por el consumidor. Además, en entornos económicos y logísticos cambiantes, contar con proveedores estratégicos puede significar una ventaja competitiva para las microempresas del sector alimenticio (Heizer; Render; Munson,2023).

**Tabla 2.** Relación de Proveedores de Leche Cruda

| Nombre del Proveedor | Años en el mercado | Ubicación | Portafolio de productos o servicios | Precio |
|---|---|---|---|---|
| **Finca Villa Hermosa** | 3 años | Barrio San Vicente | Leche Cruda | 0.43 x litro |
| **Finca los Rosales** | 13 años | Chapues | Leche Cruda | 0.43 x litro |
| **Finca las Palmas** | 16 años | Chapues | Leche Cruda | 0.43 x litro |
| **Finca la Esperanza** | 17 años | Chapues | Leche Cruda | 0.43 x litro |
| **Finca Montenegro** | 22 años | Chapues | Leche Cruda | 0.43 x litro |

**Nota.** Con base en información recopilada en 2025 durante el análisis de proveedores locales de leche cruda en la región de Tulcán, Ecuador. El precio referencial corresponde al mínimo fijado por el Consejo Nacional de Precios de la Leche (MAG, 2024).

# III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planteamiento estratégico constituye una herramienta esencial para definir el rumbo de una organización, ya que permite establecer metas claras, analizar el entorno interno y externo, identificar fortalezas y debilidades, y diseñar acciones concretas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Este proceso implica formular una visión a largo plazo, junto con objetivos específicos y estrategias adaptadas a las condiciones del mercado (Chiavenato y Serna Gomez, 2023).

## 3.1. ANALISIS FODA

Según Serna Gomez, (2023), el análisis FODA es una herramienta fundamental en la administración estratégica que permite a las organizaciones identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tanto internas como externas. Esta metodología facilita una comprensión clara de la posición actual de la empresa y orienta la toma de decisiones hacia el aprovechamiento de los recursos y la minimización de riesgos. En el caso de microempresas o emprendimientos como Rincón del Lácteo, este análisis resulta clave para detectar ventajas competitivas como la calidad artesanal de los productos, así como para anticiparse a desafíos del entorno como la variación en el precio de insumos o la presencia de competencia local. A través del FODA, es posible establecer un diagnóstico estratégico que no solo identifica los elementos críticos del entorno empresarial, sino que también facilita la formulación de planes de acción específicos. Por ejemplo, conocer las fortalezas permite consolidar aspectos diferenciadores frente a la competencia, mientras que las oportunidades ofrecen la posibilidad de crecer en nuevos mercados o mejorar procesos existentes. Del mismo modo, reconocer debilidades internas brinda insumos para implementar mejoras operativas o de gestión, y prever amenazas ayuda a preparar respuestas frente a cambios regulatorios, tecnológicos o climáticos. En el contexto específico del sector lácteo en Tulcán, caracterizado por la presencia de productores informales, exigencias sanitarias rigurosas y consumidores sensibles al precio, contar con un análisis FODA bien estructurado es esencial para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio.

**Tabla 3.** Matriz FODA de la Empresa

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| • Experiencia familiar de años en producción láctea artesanal, lo que aporta conocimiento técnico y reputación local.<br>• Diferenciación por el alto contenido de grasa natural en la leche, atributo valorado por el consumidor.<br>• Vehículo refrigerado propio que asegura la cadena de frio desde el proveedor hasta la planta.<br>• Certificación sanitaria de Agrocalidad y respaldo del Gobierno Provincial en pruebas de calidad en laboratorios.<br>• Relación directa con clientes finales: amas de casa, restaurantes, cafeterías y comederos populares.<br>• Producción artesanal y local con valor cultural, lo que fortalece la identidad del producto. | • Tendencia creciente hacia el consumo de productos naturales, frescos y con trazabilidad.<br>• Apoyo gubernamental y provincial para el sector agropecuario (MAG, Agrocalidad, GAD Carchi).<br>• Crecimiento del marketing digital y acceso gratuito a herramientas como WhatsApp. Facebook e Instagram.<br>• Potencial de alianzas con tiendas de barrio, mercados locales y ferias agro-productivas.<br>• Uso de código QR para diferenciar el producto mediante trazabilidad y transparencia.<br>• Creciente preocupación por prácticas sostenibles y medioambientalmente responsable. |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| • Escasa presencia en redes sociales y medios digitales para ampliar el mercado.<br>• Capacidad limitada de producción debido a infraestructura artesanal.<br>• Falta de personal técnico especializado o capacitación continua en marketing y tecnología.<br>• Dependencia significativa de proveedores rurales locales de leche cruda.<br>• Ausencia de estrategias estructuradas de fidelización o postventa.<br>• Limitada diversificación de productos derivados para nuestros nichos. | • Alta rivalidad competitiva con productores locales y marcas industriales(5 fuerzas de Porter).<br>• Riesgo de nuevos competidores informales sin cumplimiento normativo.<br>• Preferencia creciente por productos sustitutos como bebidas vegetales (FAO, 2023).<br>• Variabilidad climática que afecta la producción ganadera y el suministro de leche (PESTEL).<br>• Altas exigencias regulatorias y costos de cumplimiento sanitario.<br>• Poder elevado de negociación por parte de los consumidores finales y su sensibilidad al precio. |

**Nota.** Basada en el contexto operativo de la empresa Rincón del Lácteo y en fuentes de información secundaria como FAO, (2023) y MAG, (2024)complementado con observaciones del entorno economico, regulatorio y social del sector lácteo en Tulcán,Ecuador.

Estrategias FODA

A partir del cruce entre variables se proponen las siguientes estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Potenciar ventajas internas aprovechando oportunidades dele entorno
- Promocionar el contenido natural de grasa como un valor saludable en medios digitales y empaques con código QR.
- Expandir la marca "Rincón del Lácteo" en canales digitales gratuitos (redes sociales, marketing relacional)mostrando la trazabilidad, procesos artesanales y valores familiares.
- Aprovechar el respaldo institucional(MAG, Agrocalidad, GAD) para solicitar financiamiento, capacitación y expansión técnica.
- Participar activamente en ferias agro-productivas y mercados comunitarios para mejorar visibilidad local.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas

- Capacitar al equipo familiar en marketing digital y buenas prácticas de manufactura con apoyo de instituciones como SECAP o MAG.
- Mejorar y diversificar el portafolio de productos (leche saborizada, yogurt, mantequilla) para nuevos nichos de mercado.
- Formalizar un sistema de atención postventa (encuestas, cupones, promociones para fidelizar a clientes actuales).
- Crear alianzas con emprendedores del sector alimentario (panaderías, cafeterías para ampliar puntos de distribución).

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Utilizar las fortalezas para neutralizar amenazas del entorno

- Reforzar el mensaje de valor agregado (espesor de grasa, frescura sabor tradicional) frente a productos industriales o sustitutos.
- Aprovechar la logística propia (vehículo refrigerado) para mantener calidad superior frente a competidores que no tienen cadena de frio.

- Mantener contacto directo con clientes para detectar cambios de preferencia y responder con rapidez.
- Certificar los procesos productivos con sellos de calidad que respalden la diferencia frente a productores informales.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Minimizar debilidades internas y reducir el impacto de amenazas externas

- Elaborar un plan de contingencia para la escasez temporal de leche, incluyendo convenios con ganaderos adicionales o cooperativas.
- Optimizar la infraestructura con pequeñas inversiones para ampliar la capacidad productiva sin perder el enfoque artesanal.
- Profesionalizar el negocio con asesoría externa en contabilidad, marketing y operaciones para reducir riesgos.
- Vigilar continuamente los precios de mercado para mantener competitividad sin sacrificar márgenes de ganancia.

## 3.2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Definir la visión, misión, valores y objetivos estratégicos es un paso fundamental en la gestión empresarial, ya que estos elementos constituyen la base sobre la cual se construye toda la planificación organizacional. La visión establece el horizonte futuro al que aspira la empresa, la misión define su razón de ser en el presente, los valores orientan el comportamiento ético y la cultura institucional, y los objetivos estratégicos marcan las metas a mediano y largo plazo. Estos componentes no solo proporcionan dirección y sentido, sino que también fortalecen el compromiso interno y la percepción externa de la organización. Como explica Serna Gomez, (2023), una adecuada formulación estratégica permite alinear los recursos disponibles con las oportunidades del entorno, facilitando el logro de ventajas competitivas sostenibles. En el caso de microempresas o emprendimientos en crecimiento como "Rincón del Lácteo", contar con una estructura bien definida de estos elementos no solo ayuda a guiar las acciones del negocio, sino que también permite transmitir con claridad los valores diferenciales de la marca, como la autenticidad, la cercanía con el consumidor y la calidad artesanal del producto.

Además, facilita una mejor toma de decisiones frente a los cambios del entorno y contribuye a proyectar una identidad organizacional sólida y coherente.

Visión

Ser la empresa líder en el procesamiento y distribución de productos lácteos en el cantón Tulcán destacándonos por nuestra innovación calidad y compromiso con la sostenibilidad.

Misión

Proveer productos lácteos de calidad y seguros mediante un proceso de producción eficiente y sostenible que garantice la frescura y el valor nutricional de la leche cruda y sus derivados contribuyendo al bienestar de nuestros consumidores y al desarrollo económico de la comunidad.

Valores

- Responsabilidad social y ambiental: comprometidos a actuar con el bienestar de nuestra comunidad y el cuidado del entorno natural, procurando un equilibrio entre productividad y sostenibilidad.
- Orientación al cliente: colocamos como prioridad a nuestros consumidores garantizando su satisfacción mediante productos frescos, seguros y nutritivos.
- Mejora continua: impulsamos la innovación y la optimización constante de procesos para mantener la calidad y eficiencia en nuestras operaciones.

Objetivos Estratégicos

Estos objetivos estratégicos permitirán a "Rincón del Lácteo" avanzar de forma estructurada su consolidación como microempresa familiar diferenciadora por la calidad, frescura y origen de sus productos. Al cumplir con estas ,estas, se sentarán bases solidad para una futura expansión regional con identidad local, artesanal y sostenible.

Objetivo 1: Fortalecer la presencia digital y comercial de la empresa en el mercado local de Tulcán en un plazo de 6 meses.

En la actualidad, "Rincón del Lácteo" no dispone de un plan de marketing digital definido, lo que restringe su capacidad para alcanzar y atraer a nuevos consumidores, especialmente a los jóvenes que viven en entornos urbanos. La situación en Ecuador revela un incremento en la adopción de plataformas sociales para adquirir productos alimenticios frescos, según datos de la (CEPAL, 2021).

Acciones clave:

- Establecer y gestionar perfiles activos en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business.
- Publicar contenido visual que muestre el proceso de elaboración, el origen de la leche y las ventajas de los productos.
- Difundir testimonios de clientes y ofrecer precios variados.
- Utilizar códigos QR en los envases que dirijan a una página o perfil informativo.

Indicadores de logro:

- Aumento del 30% en la cantidad de nuevos clientes a través de canales digitales
- Realización de al menos tres publicaciones semanales en redes sociales.
- Integración del código QR en todos los productos vendidos.

Objetivo 2: Ampliar la capacidad de producción artesanal de derivados lácteos en un 20% en los próximos 6 meses.

La evaluación interna muestra que existe una capacidad limitada para manejar un incremento en la demanda. Ampliar la habilidad de producción permitirá a la empresa atender más lugares de distribución y satisfacer solicitudes de nuevos clientes del sector institucional, como cafeterías, tiendas y comedores escolares.

Acciones clave:

- Mejorar el uso del área disponible en la planta de producción.
- Comprar nuevas herramientas o equipos esenciales, tales como moldes, prensas y mesas de trabajo higiénicas.
- Implementar turnos de trabajo bien organizados sin comprometer la calidad artesanal.

- Entrenar al personal familiar en manejo del tiempo y aplicación de buenas prácticas de fabricación.

Indicadores de logro:

- Incremento del 20% en la producción mensual de queso y quesillo.
- Meseta en la reducción de periodos sin actividad en el proceso de producción.
- Entrega de productos sin errores en su presentación o calidad al menos en el 95% de las órdenes.

Objetivo 3: Formalizar acuerdos con al menos 5 nuevos puntos de distribución aliados (tiendas, cafeterías o restaurantes)en los próximos 3 meses.

La compañía actualmente realiza la mayoría de sus ventas de manera directa a los consumidores. No obstante, diversificar su presencia en nuevos lugares clave fortalecerá la imagen de la marca, aumentará las ventas y disminuirá la dependencia del método de venta de puerta a puerta.

Acciones clave:

- Identificar comercios locales, restaurantes o cafeterías que tengan un alto flujo de clientes en áreas importantes de Tulcán.
- Realizar degustaciones, establecer acuerdos de consignación o lanzar promociones especiales para socios comerciales.
- Proveer material de promoción (etiquetas, volantes, refrigeradores pequeños si corresponde) con la identidad de la marca.

Indicadores de logro:

- Firma de acuerdos con al menos cinco nuevos puntos de venta.
- Aumento del 15% en las ventas a través del canal indirecto.
- Disponibilidad física de los productos en al menos dos áreas diferentes de Tulcán.

• Capacitación a vendedores de canales indirectos sobre las características y beneficios del producto.

# IV. PLAN DE MARKETING

Según Kotler y Armstrong, Marketing, (2023), un plan de marketing es un documento estratégico que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos comerciales de una empresa en un período determinado. Este plan incluye el análisis del entorno, la segmentación del mercado, la definición del público objetivo, el posicionamiento de la marca y la formulación de estrategias en torno a las conocidas 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. En emprendimientos como "Rincón del Lácteo", el plan de marketing permite estructurar acciones concretas para dar a conocer los productos lácteos artesanales, comunicar sus atributos diferenciales y establecer canales de distribución adecuados, generando así una ventaja competitiva sostenible. La planificación estratégica del marketing es vital para responder de forma efectiva a las demandas del mercado, optimizar recursos y lograr una mayor fidelización del cliente.

## 4.1. SEGMENTO DEL MERCADO

El segmento de mercado representa un grupo específico de consumidores que comparten características, necesidades o comportamientos similares y que responden de manera comparable a determinadas estrategias de marketing. Identificar y comprender estos grupos permite a las empresas enfocar sus recursos de forma más eficiente, diseñando productos, precios y campañas que se ajusten mejor a las expectativas del público objetivo. En palabras de Kotler y Keller (2023), segmentar el mercado es un proceso clave para lograr una oferta de valor diferenciada y competitiva, ya que permite adaptar la propuesta comercial a nichos específicos con mayor precisión. Esta estrategia no solo optimiza el uso del presupuesto comercial, sino que también fortalece la fidelización del cliente al ofrecerle soluciones alineadas con sus preferencias. Además, permite anticipar tendencias de consumo, innovar en función de las necesidades emergentes y generar una conexión más profunda con el público. Al comprender mejor a los clientes, también se pueden diseñar mensajes más personalizados y eficaces. En emprendimientos como "Rincón del Lácteo", por ejemplo, segmentar el mercado puede significar enfocarse en consumidores que valoran productos naturales, frescos y de origen local, lo que a su vez mejora la efectividad de las acciones promocionales y de posicionamiento.

**Tabla 4.** Público Objetivo

| Variable de Segmentación | Segmento identificado | Descripción del cliente | Necesidades y preferencias | Estrategias de enfoque |
|---|---|---|---|---|
| Geográfica | Zona urbana de Tulcán | Clientes residenciales(amas de casa, familias). | Consumen leche y derivados a diario, valoran la cercanía y entrega directa. | Ventas puerta a puerta con atención personalizada. |
| | Zona rural de Tulcán | Pequeños negocios rurales, tiendas, comedores. | Buscan productos frescos y accesibles para revender o preparar alimentos. | Distribución directa en volumen con precios diferenciadores. |
| Demográfica | Mujeres de 25 a 60 años | Amas de casa, madres de familia, responsables de compras del hogar. | Priorizan calidad, precio y salud para su familia. | Promociones familiares y presentación amigable del producto. |
| | Propietarios de restaurantes y cafeterías | Adultos entre 30 y 50 años, responsables de establecimientos de comida. | Necesitan abastecimiento constante, calidad estandarizada y buen precio. | Entregas programadas, atención directa y productos en volumen |
| Conductual | Consumidores que valoran productos naturales y artesanales | Personas con conciencia alimentaria y cultural. | Buscan productos con trazabilidad, sin proceso químicos ni industrialización. | Uso de códigos QR, empaque ecológico y mensajes de origen local. |
| | Consumidores tradicionales | Clientes que prefieren el sabor y la calidad del producto casero. | Prefieren el queso artesanal, el quesillo con buen sabor y la leche espesa. | Comunicación basada en tradición, familia y confianza. |
| | Clientes sensibles al precio | Hogares de ingreso medio-bajo que comparan precios. | Buscan calidad al menor costo posible. | Precios más bajos que la competencia y promociones por volumen. |
| | Clientes leales y frecuentes | Compradores recurrentes que recomiendan el producto. | Valoran el servicio, la constancia y la relación personal. | Programa de fidelización y atención preferencial. |

**Nota.** A partir del análisis de variables geográficas, demográficas y conductuales del mercado local en Tulcán, Ecuador. La información se ha estructurado para diseñar estrategias comerciales enfocados según el perfil del consumir.

## 4.2. OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivo 1: Posicionar la marca "Rincón del Lácteo" como productora artesanal de leche y derivados naturales en la ciudad de Tulcán, en un plazo de 3 meses.

En la actualidad, la compañía carece de una identidad de marca bien reconocida, lo que limita su expansión en nuevos sectores de mercado, Los consumidores de hoy valoran productos con trazabilidad, fabricación artesanal y respaldo sanitario.

Acciones clave:

- Desarrollar un logotipo, slogan y etiquetas que representen la naturaleza artesanal, familiar y natural del producto.
- Establecer una presencia en redes sociales (Facebook e Instagram) mediante publicaciones que muestren el proceso, las ventajas del producto y testimonios de los clientes.
- Introducir códigos QR en los empaques para que los consumidores pueden acceder a información sobre producción, calidad y origen.

Indicadores de logro:

- Implementación y uso del logotipo y etiquetas en el 100% de los productos.
- Alcanzar un minuto de 500 seguidores en redes sociales en un plazo de 3 meses.
- Mejorar en un 20% el reconocimiento de la marca en encuestas a los clientes.

Objetivo 2: Incrementar las ventas directas a consumidores finales en un 25% en un periodo de 3 meses mediante promociones y fidelización.

Los clientes actuales aprecian los precios bajos, pero carecemos de estrategias estructurales para fomentar la lealtad y de promociones continua, incrementar la frecuencia de compras es crucial para mantener el flujo de ingresos y hacer crecer la base de clientes fieles.

Acciones clave:

- Introducir ofertas tales como "compra 3 y recibe 1 sin costo" o descuentos por cantidad.
- Proporcionar tarjetas de lealtad que brinden beneficios(por ejemplo, una unidad gratis por cada 10 compras).
- Llevar a cabo breves encuestas de satisfacción durante las entregas y ofrecer incentivos por recomendaciones o por atraer nuevos clientes.

Indicadores de éxito:

- Incremento del 25% en el volumen de ventas directas.
- Adquisición de al menos 30 nuevos clientes leales.
- Distribución de 100 tarjetas de lealtad en un periodo de 3 meses.

Objetivo 3: Incrementar en un 30% las ventas de quesos de 200g y quesillos de 250g en los próximos 3 meses, enfocándose en promociones y posicionamiento del producto.

Los productos lácteos como quesos y quesillos tienen un considerable potencial de desarrollo y distinción, ya que la competencia actual no ofrece artículos con igual textura de grasa o sabor tradicional. Fomentar su venta fortalecer l variedad de productos y atraerá a un nuevo grupo de clientes.

Acciones clave:

- Implementar promociones especificas en los puntos de venta directos y para clientes institucionales como cafeterías y restaurantes.
- Diseñar campañas informativas que destaquen las características únicas del queso y quesillo, enfatizando su calidad, sabor y método de producción artesanal.
- Ofrecer degustaciones gratuitas en eventos comunitarios y ferias para captar la atención de consumidores.
- Promocionar estos productos en plataformas sociales utilizando imágenes llamativas y opiniones de clientes.

Indicadores de logro:

- Aumento del 30% en las ventas mensuales de quesos y quesillos.
- Participación en al menos 2 ferias o eventos promocionales durante el trimestre.
- Aumento el reconocimiento del producto como "artesanal y de buena calidad" en las encuestas realizadas a clientes.

## 4.3. 4 P DE MARKETING

En el desarrollo del presente plan de negocio para la empresa Rincón del Lácteo, se aplica el modelo de las 4P del marketing mix, propuesto por Kotler y Armstrong, (2021), como eje estratégico para la toma de decisiones comerciales. Este enfoque permite estructurar la propuesta de valor desde cuatro frentes clave: Producto, definido como una oferta diferenciada que incorpora atributos físicos, simbólicos y culturales (como la leche cruda artesanal o el quesillo típico de Tulcán); Precio, como reflejo del valor percibido y no solo del costo; Plaza, entendida como la distribución efectiva y local, manteniendo la cadena de frío; y Promoción, donde se enfatiza la comunicación emocional, educativa y directa con el consumidor. Este marco teórico respalda las decisiones estratégicas desarrolladas a lo largo del plan, buscando no solo posicionar productos, sino construir una marca local fuerte con arraigo cultural y confianza sanitaria.

Producto

El producto no se limita únicamente al bien físico que se ofrece, sino que abarca todo aquello que se entrega al consumidor como una solución a sus necesidades. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2021), un producto es "cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad". Esto incluye bienes tangibles, servicios, ideas, experiencias, y atributos simbólicos. Además, el producto puede incorporar aspectos intangibles como la calidad percibida, la imagen de marca, la reputación, la garantía, el diseño y el servicio postventa, todos los cuales influyen en la decisión de compra y la satisfacción del cliente, creando una experiencia completa y significativa.

**Tabla 5.** Línea de Productos de la Empresa

| **Producto** | **Nombre comercial** | **Justificación del Nombre** |
|---|---|---|
| Leche cruda | "Leche Campesina Rincón" | Enfatiza el origen campesino, artesanal y familiar, vinculándolo con la marca. |
| Queso fresco | "Queso Artesanal Rincón" | Enfatiza el origen artesanal y el vínculo con la marca principal, transmitiendo tradición y calidad en cada pieza. |
| Quesillo Campesino | "Quesillo Campestre Tulcán" | Destaca la autenticidad campesina y la procedencia local, ideal para un producto con identidad cultural fuerte y sabor tradicional |

**Nota**. Con base en criterios de identidad local, enfoque artesanal y conexión emocional con el consumidor. Los nombres refuerzan el posicionamiento de la marca en Tulcán, destacando autenticidad, tradición y origen campesino.

Precio

El precio constituye un elemento crucial en la estrategia de marketing, ya que afecta de manera directa la percepción del valor del producto, la rentabilidad del negocio y la competitividad en el mercado Bravo y Muños, (2023). Una estrategia de fijación de precios efectiva en el sector agroalimentario debe equilibrar los costos de producción, el posicionamiento de la marca y las expectativas del consumidor. En el caso de productos de origen artesanal, el precio también debe reflejar la autenticidad del proceso y el compromiso con la calidad.

Rincón del Lácteo ha implementado una estructura de precios fundamentada en el valor percibido, que se alinea con las características naturales, frescas y artesanales de sus productos, así como con el nivel de ingresos del consumidor local. No se compite en base a precios bajos, sino en ofrecer productos confiables, saludables y con trazabilidad, lo que justifica el precio final en comparación con la competencia industrial.

**Tabla 6.** Presentaciones y Precios Unitarios de los Productos

| Producto | Presentación | Precio Unitario |
|---|---|---|
| Leche Cruda 100% Natural | Funda de 1 litro | $0,85 |
| Queso Fresco RDL (250 g) | Empaque individual | $2,50 |
| Quesillo Campesino RDL (300 g) | Empaque artesanal | $3,00 |

**Nota.** Con base en la propuesta comercial de Rincón del Lácteo para el mercado local de Tulcán. Los precios fueron definidos considerando el costo de producción artesanal, el valor percibido por el consumidor y la competencia directa.

La estrategia de Rincón del Lácteo se fundamenta en el valor tanto real como simbólico del producto. Se pretende que el cliente reconozca que está invirtiendo en calidad, frescura y confianza, y no únicamente en cantidad. Esta percepción se refuerza mediante el uso de empaques atractivos y códigos QR que permiten verificar el proceso de elaboración.

Asimismo, se contempla la implementación de promociones por volumen, descuentos por fidelidad y estrategias digitales como sorteos o cupones, que fomenten la recompra y fortalezcan el vínculo emocional con el cliente los pequeños emprendimientos agroindustriales que comunican de manera efectiva la historia, el proceso de producción y los beneficios del producto logran posicionarse de manera diferenciada sin necesidad de competir exclusivamente por precio.

Plaza

Según Lamb,Hair y McDaniel, (2019), la Plaza o distribución en el marketing mix incluye todas las actividades necesarias para trasladar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Esto abarca decisiones relacionadas con los canales de distribución, la logística, el transporte, el almacenamiento y la ubicación estratégica del producto para que esté disponible en el lugar y momento adecuado. Una gestión eficaz de la

Plaza garantiza eficiencia operativa, disponibilidad del producto y una mejor experiencia para el cliente, convirtiéndose en un factor clave de ventaja competitiva.

En el contexto de Rincón del Lácteo, la gestión de la Plaza es crítica, ya que implica mantener la cadena de frío, optimizar rutas de entrega y seleccionar puntos de venta adecuados para asegurar que los productos lácteos lleguen frescos y en óptimas condiciones al consumidor de Tulcán.

**Figura 2.** Esquema de Distribución de Productos Lácteos

**Nota.** La empresa Rincón del Lácteo. El diagrama ilustra el proceso de producción artesanal y distribución mediante transporte con cadena de frio hacia dos zonas de Tulcán.

Promoción

La promoción es una de las herramientas esenciales del marketing mix, ya que permite a las empresas comunicar efectivamente el valor de sus productos al mercado objetivo. Según Kotler y Armstrong, (2021), "la promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo a comprarlo" (p. 76). Esta función no se limita únicamente a la publicidad, sino que incluye una variedad de acciones como la venta personal, las relaciones públicas, la promoción de ventas y el

marketing digital. En el caso de Rincón del Lácteo, la estrategia promocional se orienta a generar una conexión emocional con el consumidor a través de mensajes que destacan la autenticidad, frescura y origen artesanal de sus productos. A través de redes sociales, WhatsApp, degustaciones y alianzas locales, se busca no solo informar, sino persuadir y fidelizar, convirtiendo la promoción en un factor clave para el posicionamiento de la marca en el mercado de Tulcán.

**Tabla 7.** Descripción Técnica del Producto Leche Cruda

| **Aspecto** | **Descripción** |
|---|---|
| Concepto del producto | Producto fresco, natural y nutritivo, proveniente de vacas locales, recolectando con cadena de frío, de sabor autentico y con garantía sanitaria ideal para el consumo familiar y tradicional. Entregado como un alimento básico, sano y de confianza para el hogar. |
| Características físicas | • Liquido blanco opaco<br>• Textura ligeramente densa<br>• Espesor visible por su alta proporción de grasa<br>• Temperatura de conservación entre 4-6° |
| Características químicas | • Aroma y sabor lácteo natural, sin aditivos<br>• Contenido de grasa: entre 3,5% y 4,5%(puede variar según la raza de la vaca y alimentación)<br>• pH: entre 6,5 y 6,8 (indicador de frescura)<br>• Lactosa, proteínas (caseína), calcio, fósforo, vitaminas A y D<br>• Sin adición de conservantes ni estabilizantes |
| **Características biológicas** | • Puede contener microorganismos beneficiosos o naturales (en baja carga), pero su manipulación debe cumplir normas de inocuidad<br>• Debe estar libre de patógenos (Salmonella, E, colí, Listeria), lo cual se garantiza con pruebas de laboratorio y recolección higiénica<br>• Cumple controles establecidos por Agrocalidad |

**Nota.** A partir de parámetros físico - químicos y bilógicos de la leche cruda, con base en normativas de inocuidad alimentaria y estándares establecidos por Agrocalidad. La descripción busca resaltar su calidad natural, frescura y seguridad para el consumo familiar.

**Tabla 8.** Descripción Técnica del Queso Fresco Artesanal

| Aspecto | Descripción |
|---|---|
| Concepto del producto | Queso fresco, artesanal y nutritivo, elaborado con leche local de calidad. Representa un sabor tradicional, ideal para el desayuno, lonchera o cocina diaria. Se entrega como una opción natural, saludable y económica frente a productos industrializados. |
| Características físicas | • Textura compacta, firme pero suave<br>• Color blanco uniforme<br>• Corte limpio, sin presencia de líquidos<br>• Peso estándar:200 gramos<br>• Empaque transparente o termoformado, con etiqueta artesanal |
| Características químicas | • Rico en proteínas (casina), calcio y fosforo<br>• Contenido de grasa: moderado (depende del tipo de leche y proceso)<br>• pH ligeramente acido (entre 5,0 y 5,5)<br>• Ausencia de aditivos químicos<br>• Baja humedad en comparación con quesillo<br>• Producto pasteurizado o higienizado |
| Características biológicas | • Sin presencia de microorganismos patógenos<br>• Debe mantenerse refrigerado (4-6°C)<br>• Vida útil aproximada; 8 a 10 días en condiciones adecuadas |

**Nota.** La descripción de la tabla cumple con los estándares de calidad e inocuidad para productos lácteos frescos establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN,( 2020). Estos estándares garantizan que el queso fresco artesanal mantenga características físicas, químicas y biológicas adecuadas para asegurar su calidad y seguridad. El INEN regula aspectos como textura, color, composición nutricional y la ausencia de microorganismos patógenos mediante procesos como la pasteurización.

**Tabla 9.** Descripción Técnica del Quesillo Artesanal

| Aspecto | Descripción |
|---|---|
| Concepto del producto | .Producto típico y fresco, de elaboración artesanal, ideal para quienes buscan sabor autentico y textura natural. Se percibe como una delicia tradicional para consumir sola, con pan o en platos típicos. Se entrega como símbolo de frescura, cercanía y calidad casera. |
| Características físicas | • Textura elástica, hilada y húmeda<br>• Color blanco brillante<br>• Forma redondeada o en ovillo<br>• Peso estándar:250 gramos<br>• Empaque plástico o termoformado que permita mantener la humedad. |
| Características químicas | • Alta humedad (mayor que el queso), lo que le otorga suavidad y frescura<br>• Contenido de grasa moderado-alto (dependiendo de la leche)<br>• pH entre 5,2 y 5,8<br>• Rico en proteínas, especialmente caseína<br>• Bajo en sodio si no se adiciona sal. |
| Características biológicas | • Elaborado con leche higienizada y controlada<br>• Libre de microorganismos patógenos<br>• Requiere conservación refrigerada (4-6°C)<br>• Vida útil aproximada: 5 a 7 días en refrigeración adecuada. |

**Nota.** A partir de las características físicas, químicas y biológicas del quesillo artesanal producido por Rincón del Lácteo, se obtiene una descripción integral que refleja tanto las prácticas tradicionales como los parámetros de calidad e inocuidad indispensables para productos frescos derivados de leche cruda. Esta información considera el uso de técnicas artesanales que respetan la identidad cultural del producto, al mismo tiempo que cumple con estrictos controles sanitarios para garantizar la seguridad alimentaria.

Campaña de comunicación de marketing:

Objetivo general de la campaña: Posicionar a "Rincón del Lácteo" como la marca líder en leche y derivados artesanales de calidad en Tulcán, incrementando ventas y fidelizando clientes en un plazo de 3 meses.

Público objetivo:

- Amas de casa y familias en Tulcán, preparadas por la calidad y origen natural de los alimentos.
- Restaurantes, cafeterías y pequeños comercios interesados en productos frescos y artesanales.
- Consumidores conscientes de la tradición y la producción local.

Mensaje central:

"Disfruta el sabor autentico y natural de Tulcán en cada gota de leche, queso y quesillo de Rincón del Lácteo-fresco, puro y con tradición familiar".

Canales y tácticas de comunicación:

- Redes Sociales (Facebook e Instagram):
  Publicaciones semanales con imágenes atractivas del proceso artesanal, videos cortos de testimonios y uso del código QR para mostrar trazabilidad.

Promociones exclusivas y sorteos para seguidores.

- Marketing Directo vía WhatsApp
- Envió de mensajes personalizados con ofertas, promociones y novedades a clientes actuales y potenciales.
- Servicio de atención rápida para resolver dudas y tomar pedidos.

Degustaciones en puntos estratégicos:

Eventos en tiendas, mercados y ferias locales con muestras gratuitas de queso y quesillos para atraer nuevos clientes y fortalecer el vínculo.

Material POP:

Volantes, etiquetas con código QR y carteles para puntos de venta indirecta y clientes habituales.

Alianzas con negocios locales:

Colaboración con restaurantes y cafeterías para promocionar productos mediante menús especiales o combos con quesos y quesillos.

**Tabla 10.** Cronograma de Actividades de Marketing para el Lanzamiento

| Mes | Actividades clave |
|---|---|
| 1 | Lanzamiento en redes sociales y WhatsApp + diseño y entrega de material POP. |
| 2 | Inicio de degustaciones y alianzas con puntos de venta indirecta. |
| 3 | Refuerzo promocional en redes + evaluación de resultados y ajustes. |

**Nota.** Con base en una planificación mensual de acciones promocionales, orientadas al posicionamiento inicial de la marca en el mercado local. Las actividades están enfocadas en medios digitales, contacto directo con el consumidor y evaluación de impacto.

Indicadores de éxito:

- Incremento del 30% en seguidores y engagement en redes sociales.
- Captación de 50 nuevos clientes vía WhatsApp.
- Ventas de queso y quesillo incrementadas en 30%
- Al menos 5 puntos de venta indirecta activos y satisfechos.

Leche Cruda-"Leche Campesina Rincón"

Título: ¡La frescura natural que tu familia merece!

Subtitulo: Leche Campesina Rincón, puro sabor y calidad desde la tierra andina.

Cuerpo de texto: ¿Buscas una leche fresca, con ese sabor autentico y el espesor natural que solo la leche cruda puede ofrecer? En Leche Campesina Rincón garantizamos la calidad gracias a nuestros proveedores rurales locales y el cuidado artesanal en cada paso, desde la recolección hasta tu mesa. Además, nuestros envases bloquean la luz para conservar todas sus propiedades.

¡Prueba la diferencia de lo natural!

Queso Fresco-"Queso Artesanal Rincón"
Título: El sabor tradicional que conquista tu paladar
Subtitulo: Queso Artesanal Rincón, hecho con amor y leche pura de Tulcán.
Cuerpo de texto: Disfruta de un queso fresco con textura cremosa, sabor autentico y esa calidad que solo la leche local puede ofrecer. Nuestro Queso Artesanal Rincón es el resultado de años de tradición familiar y pasión por lo natural. Perfecto para tus comidas diarias o para compartir momentos especiales. ¡Descubre el auténtico sabor del campo en cada bocado!

Quesillo Campesino-"Quesillo Campestre Tulcán"
Título: La cultura rural que da vida a tu mesa
Subtitulo: Quesillo Campesino Tulcán, frescura y consistencia que cautivan.
Cuerpo de texto: Si deseas un quesillo fresco, flexible y con un sabor sutil y autentico, el Quesillo Campestre Tulcán es la opción perfecta, Hecho a mano con la mejor leche de la zona, este producto es el complemento ideal para tus preparaciones y reuniones familiares. ¡Trae a tu hogar la esencia del campo y conéctate con tus orígenes!

La estrategia de comunicación de Rincón del Lácteo combina diversos medios y canales para posicionar la marca, generar interacción con el público y fomentar las ventas. En primer lugar, se utiliza Facebook e Instagram con el objetivo de posicionar la marca y generar interacción, principalmente entre amas de casa y jóvenes consumidores conscientes. En estas plataformas se publican imágenes y videos del proceso artesanal, testimonios de clientes, promociones y códigos QR para reforzar la confianza y transparencia. La frecuencia de publicaciones es de tres veces por semana, complementada con dos historias semanales, con un presupuesto bajo, basado principalmente en uso orgánico, aunque se considera una inversión mínima en publicidad digital desde $50 mensuales.

Por otro lado, el WhatsApp se implementa como un canal de marketing directo, dirigido a clientes actuales y potenciales, permitiendo el envío de mensajes personalizados,

ofertas exclusivas y atención posventa. Este canal se gestiona con envíos semanales y atención diaria, sin costo adicional, aprovechando su uso gratuito.

Asimismo, la presencia en ferias y mercados locales tiene como propósito generar prueba de producto y aumentar las ventas, llegando a un público local compuesto por amas de casa y comerciantes. En estos eventos se distribuyen muestras, folletos informativos y material POP. Se prevé participar en dos eventos mensuales, con un presupuesto medio, destinado al alquiler de espacios y materiales promocionales.

En el caso de las tiendas y restaurantes aliados, se busca ampliar los puntos de venta y aumentar la visibilidad, mediante material POP, degustaciones y promociones exclusivas, dirigidas a comerciantes y consumidores locales. Esta estrategia tiene una frecuencia permanente, con seguimiento mensual, y un costo que varía de bajo a medio, en función de los materiales impresos y muestras entregadas.

Finalmente, se contempla la utilización de volantes y carteles publicitarios para incrementar el reconocimiento local, impactando al público general en zonas estratégicas. El contenido incluye información sobre productos, beneficios y promociones, con una frecuencia de distribución mensual y un presupuesto bajo, estimado entre $50 y $100 mensuales.

Además, se están explorando nuevas tácticas digitales como campañas de email marketing y colaboraciones con influencias locales para ampliar el alcance y fortalecer la relación con los consumidores actuales. La combinación de medios tradicionales y digitales garantiza una comunicación integral, que permite llegar a distintos segmentos del mercado y mantener una presencia constante y relevante para el público objetivo. Estas acciones permiten no solo mejorar la visibilidad de la marca, sino también generar una comunidad comprometida y fomentar la fidelización. A través de mensajes personalizados, promociones exclusivas y contenido de valor, se busca incentivar la interacción y aumentar la preferencia por los productos ofrecidos.

**Tabla 11.** Presupuesto Mensual Estimado para Medios

| Medio-Canal | Costo Estimado Mensual(USD) | Descripción del Costo |
|---|---|---|
| Facebook e Instagram | $40 - $80 | Publicidad pagada + diseño de contenidos atractivos |
| WhatsApp | $0 - $10 | Uso gratuito, posible inversión en mensajes patrocinados o atención personalizada |
| Ferias y Mercados Locales | $100 - $250 | Participación en 1 evento mensual con degustaciones y materiales POP |
| Tiendas y Restaurantes Aliados | $30 - $70 | Promociones cruzadas, entrega de volantes y muestras POP |
| Volantes y Carteles Publicitarios | $40 - $90 | Diseño e impresión de material para distribución en zonas estratégicas |
| **Total Estimado Mensual** | **$250 - $500** | |

**Nota.** En función del prepuesto asignado para el plan de medios y promoción de Rincón del Lácteo. Los valores estimados consideran una combinación de medios digitales, impresos y presenciales para logar una cobertura efectiva del mercado local.

Proceso de venta

El método de comercialización de la empresa "Rincón del Lácteo" está configurado de forma sencilla pero efectiva, asegurando un servicio personalizado y atención directa al consumidor. Este procedimiento comienza por atraer al cliente a través de plataformas digitales como redes sociales(Facebook e Instagram), WhatsApp, y mediante actividades presenciales que incluyen ferias locales, muestras de productos en puntos de venta asociados y distribución de folletos promocionales con código QR.

Estos medios permiten captar la atención del público objetivo y suscitar un interés inicial en los productos, resaltando sus características únicas como su elaboración artesanal, su certificación de calidad sanitaria y su competitividad en precios.

Después, se lleva a cabo la exhibición del producto, donde se informan al cliente sobre las cualidades físicas y nutricionales de la leche cruda, el queso fresco y el quesillo campesino. Esta fase incluye una explicación detallada del proceso de producción, la certificación sanitaria proporcionada por Agrocalidad y los beneficios que ofrecen los productos frescos y naturales.

Cuando el cliente muestra interés, se procede a registrar el pedido a través de WhatsApp, llamada telefónica o interacción personal. En esta etapa se recogen datos importantes como el tipo de producto, su cantidad, la dirección de entrega y la forma de pago. Luego, se realiza la entrega del producto utilizando transporte propio refrigerado, siguiendo los estándares de conservación, puntualidad y calidad. La entrega se efectúa en el lugar acordado, hay sea en domicilios, restaurantes, cafeterías o tiendas.

El cliente tiene la opción de pagar en efectivo o mediante transferencia bancaria, dependiendo de su elección y el acuerdo previo. Se planea implementar en el futuro opciones de pago digitales a través de códigos QR o enlaces de pago para simplificar las transacciones.

Por último, se lleva a cabo una fase de seguimiento y fidelización, donde se contacta al cliente para agradecerle su compra, solicitar comentarios, resolver dudas, ofrecer promociones por volumen o frecuencia de compra, brindar atención personalizada y mantener una comunicación constante y cercana, generando confianza, satisfacción y fomentando recomendaciones que contribuyen al crecimiento sostenible del negocio. Esta etapa incluye también el envío de contenido de valor, encuestas de satisfacción, recordatorios personalizados y beneficios exclusivos que fortalezcan el vínculo con el cliente y refuercen su lealtad hacia la marca a largo plazo.

# V. PLAN DE OPERACIONES

## 5.1. TAMAÑO DE PLANTA

El tamaño de planta hace referencia a la dimensión operativa que una empresa define para desarrollar sus actividades productivas, en función de factores como la demanda proyectada, la capacidad financiera, la disponibilidad de materias primas y los objetivos de crecimiento del negocio. Según SLM, (2024), el tamaño de planta es "una medida estratégica de la capacidad productiva instalada que influye directamente en los costos unitarios, la eficiencia operativa y la flexibilidad futura de una organización". Un tamaño adecuado de planta permite optimizar recursos, reducir desperdicios y responder con eficacia a las fluctuaciones del mercado.

La determinación del tamaño óptimo debe contemplar el equilibrio entre los costos fijos y variables, así como la previsión de demanda a corto y mediano plazo Landau, (2023). En emprendimientos agroindustriales, como los dedicados al procesamiento de productos lácteos, el tamaño de planta también depende de consideraciones sanitarias, tiempos de vida útil del producto, infraestructura para conservación y logística de distribución. Definir correctamente este parámetro es fundamental para garantizar la viabilidad técnica y económica del negocio.

### 5.1.1. Capacidad Instalada

La capacidad instalada representa el volumen máximo de producción que puede alcanzar una planta bajo condiciones normales de operación, considerando la infraestructura, maquinaria, mano de obra y turnos disponibles. Según Landau (2023), se trata del "mayor nivel de bienes que puede fabricarse en una instalación con los recursos actuales". Esta variable es clave para evaluar la eficiencia del sistema productivo y proyectar el crecimiento organizacional. La capacidad instalada se divide generalmente en capacidad de diseño (teórica) y capacidad efectiva (real), esta última ajustada a factores como mantenimientos, limpieza o tiempos muertos SLM, (2024).

Además, se ha considerado un nivel de utilización del 85 % para reflejar de forma realista el ritmo operativo, tal como recomiendan los modelos de gestión de operaciones en

microempresas SLM, (2024). Esta capacidad podrá escalarse conforme crezca la demanda y se realicen inversiones en nueva maquinaria y personal operativo.

El Rincón del Lácteo es de 380 litros de producción de leche durante 6 horas. Esta velocidad estima que una capacidad de producción real de 127,680 litros por año lo que permite una demanda de 100,000 litros por año que genera un colchón de capacidad del 21.70%, lo que garantiza que las empresas puedan absorber el crecimiento de la demanda o sujeto a eventos inesperados sin amenazar la licitación. Además, esta capacidad tiene un total de 2,400 unidades de queso por año (200 g) y 1.920 unidades de quesillo (250-300 g), lo que fortalece su posición como un proveedor confiable de derivados de leche fresca.

**Tabla 12.** Análisis de Demanda Potencial y Capacidad Producida

| Concepto | Cantidad |
|---|---|
| Demanda potencial de la población | 120.000 litros/año |
| Porcentaje por cubrir | 83,3 % |
| Número de familias dispuestas a adquirir el producto | 2.000 |
| Demanda esperada | 100.000 litros/año |
| Producción diaria | 380 litros/día |
| Capacidad real anual | 127.680 litros/año |
| **Colchón de capacidad** | **21,70 %** |

**Nota.** Basada en estimaciones de consumo local de leche cruda y en la capacidad operativa de producción diaria proyectada por Rincón del Lácteo. Se incluye un colchón de capacidad que permite afrontar variaciones en la demanda sin comprometer el abastecimiento.

### 5.1.2. Capacidad de la Planta

La dimensión de la planta de Rincón del Lácteo se estableció teniendo en cuenta la cantidad de leche fresca y productos lácteos que se espera producir cada día, adaptándose a las particularidades de las máquinas y los utensilios con los que se cuenta.

En este momento, la planta tiene la habilidad de manejar alrededor de 380 litros de leche fresca al día, lo que se traduce en un volumen de 127,680 litros al año, tomando en cuenta que se trabaja 336 días al año. Para hacer productos como quesos, la planta puede sacar adelante 7 quesos de 200 gramos y 6 quesillos de 250 gramos cada día, sumando un total de 2,400 y 1,920 unidades al año, respectivamente.

El método de producción está pensado para funcionar en un solo turno de 6 horas cada día, sacando el máximo partido al equipo y al personal, y asegurando que se cumplan todas las reglas de calidad y seguridad alimentaria.

## 5.2. LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

Para precisar la mejor ubicación para la planta de Rincón del Lácteo, se utilizó el modelo de factores ponderados. Este modelo permite evaluar de manera cualitativa y estructurada varios criterios importantes para decidir el lugar óptimo para el emprendimiento, considerando tanto las necesidades de la empresa como las expectativas y conveniencias de los clientes.

Según Heizer J. R. (2023), este método consiste en asignar pesos o ponderaciones a los diferentes factores que influyen en la ubicación de la planta. Posteriormente, se valoran las opciones disponibles según estos factores, obteniendo una puntuación total que facilita la selección de la alternativa más adecuada.

Rincón del Lácteo es una empresa dedicada a la producción artesanal y natural de derivados lácteos, especialmente quesillo fresco elaborado con leche local de alta calidad. Nuestro compromiso es ofrecer productos saludables, nutritivos y con sabor tradicional, que contribuyan a mejorar la alimentación de las familias en la región. Para ello, la ubicación estratégica de nuestra planta resulta fundamental, ya que impacta en la eficiencia logística, el acceso a insumos frescos, y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado. Además, fomentamos prácticas sostenibles y relaciones cercanas con los proveedores, garantizando así la trazabilidad y confianza en cada producto entregado.

**Tabla 13.** Evaluación Ponderada para la Selección de Ubicación de la Planta

| Factor Relevante | Peso | Norte calificación | Ponderada | Centro calificación | Ponderada | Sur calificación | Ponderada |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Materia prima disponible | 0,17 | 5 | 0,85 | 4 | 0,68 | 1 | 0,17 |
| Mano de obra disponible | 0,15 | 5 | 0,75 | 5 | 0,75 | 1 | 0,15 |
| Costo de los insumos | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 1 | 0,15 |
| Cercanía al mercado | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| Tráfico | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Vías de acceso | 0,07 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 5 | 0,35 |
| Medios de transporte | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 |
| Ordenanza municipal | 0,05 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 5 | 0,25 |
| Disponibilidad de servicios básicos | 0,08 | 5 | 0,4 | 3 | 0,24 | 5 | 0,4 |
| Arriendo | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 5 | 0,3 |
| Clima | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| **Total** | **1** | | **3,97** | | **3,71** | | **2,58** |

**Nota.** Basada en un análisis multicriterio para determinar la mejor ubicación de la planta de producción y evaluaron zonas del norte, centro y sur de Tulcán considerando factores técnicos, económicos y logísticos mediante calificaciones ponderadas**.**

Tras analizar la matriz de ponderación, se observa que los factores más influyentes como el acceso a la materia prima (0,17), la fuerza laboral (0,15), el precio de los materiales (0,15) y la proximidad al mercado (0,12) son cruciales para determinar la ubicación ideal de la fábrica. Estos componentes evidencian las prioridades estratégicas de la empresa Rincón del Lácteo, enfocándose en aspectos de producción y logística que impactan directamente en los gastos y la eficiencia del trabajo.

Los datos del modelo señalan que la zona Norte sobresale con la mejor evaluación, alcanzando 3,97 puntos, lo que sugiere que esta área ofrece las condiciones más favorables para establecer la planta. La zona Centro le sigue con 3,71 puntos, mientras que la zona Sur se queda atrás con 2,58 puntos, sobre todo debido a su escasez de materia prima y mano de obra, junto con un mayor costo de los materiales.

**Figura 3.** Ubicación Geográfica del negocio

**Fuente.** Imagen obtenida de Google Maps. (2025). Recuperado el 9 de julio de 2025, de https://www.google.com/maps

## 5.3. SISTEMA Y PROCESO DE PRODUCCIÓN

En Rincón del Lácteo, el fujo de procesos ilustra cómo la materia prima avanza, paso a paso, desde que se obtiene hasta que se transforma en el producto final y se pone en manos del cliente. Se emplea una representación gráfica con símbolos comunes para mostrar las entradas, las operaciones, los documentos y las salidas, lo que ayuda a señalar los puntos clave de supervisión y el orden operativo más eficaz.

**Tabla 14**. Simbología

| Símbolo | Descripción |
|---|---|
| MP | Materia Prima |
| ME | Material de Empaque |
| I | Insumos (cuajo líquido, etc.) |
| PT | Producto Terminado |

**Nota.** Los símbolos se emplean para identificar de forma abreviada los elementos clave dentro del proceso productivo y logístico de la empresa Rincón del Lácteo, facilitando la comunicación interna, el análisis de procesos y la optimización operativa.

La tabla 16 recopila los documentos clave que forman parte del sistema de control de producción e inventarios en una planta agroindustrial. Entre ellos se incluyen la orden de compra de materia prima e insumos (MP/ME/I), así como fichas internas de liberación de materiales y productos terminados, y el registro de inventario final, todos los cuales son esenciales para garantizar la trazabilidad, la inocuidad y la eficiencia operativa del proceso productivo.

Según Fernández Navajas, (2022), "el uso de documentos internos normalizados como fichas de liberación, órdenes de compra o inventarios permite mantener un control riguroso sobre los flujos de materiales, asegurando que los productos que ingresan o salen del sistema cumplan con los requisitos de calidad y trazabilidad exigidos" (p. 146). De este modo, se establece una base documental sólida para el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) y sistemas de gestión de inocuidad como HACCP.

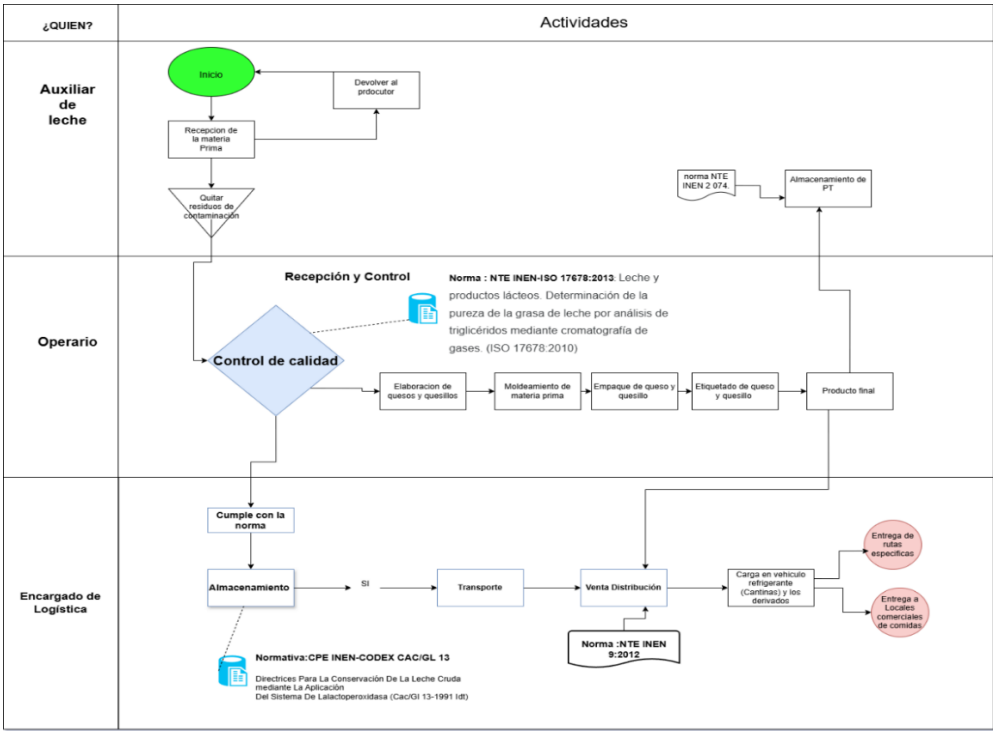
**Tabla 15.** Documentos

| Número | Descripción |
|---|---|
| 1 | Orden de compra de MP/ME/I de la empresa |
| 2 | Ficha interna para liberación de MP/ME/I |
| 3 | Ficha interna de liberación de producto terminado |
| 4 | Inventario de producto terminado |

**Nota**. Los documentos listados forman parte del sistema interno de control para la adquisición, liberación e inventario de materias primas, materiales de empaque, insumos y productos terminados en la empresa**.**

Según McNally, (2021), Figura 4, los flujogramas son herramientas clave en la gestión de la calidad, ya que permiten representar de forma clara y secuencial las actividades críticas en los procesos de recepción y clasificación de productos, asegurando la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estrictos estándares de inocuidad alimentaria.

**Figura 4**. Flujograma de procesos




**Nota.** Este flujograma representa de manera secuencial las actividades involucradas en el proceso de recepción y clasificación de la leche cruda, desde la llegada del producto hasta su almacenamiento o rechazo según los parámetros de calidad. establecidos. El objetivo es asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de inocuidad alimentaria.

## 5.4. PROCESOS DE VENTA

En Rincón del Lácteo, se ofrece un servicio eficiente y personalizado que abarca desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final del producto. El proceso inicia cuando el cliente establece comunicación a través de los canales digitales disponibles (WhatsApp, Facebook o Instagram), por recomendación de terceros, o mediante la participación de la empresa en ferias locales. A futuro, se contempla la apertura de un punto de venta físico en la ciudad de Tulcán, con el objetivo de brindar una atención más cercana y directa.

Una vez que se establece el contacto, se procede a atender las solicitudes de información o cotización de productos lácteos, tales como leche cruda, queso fresco o

quesillo artesanal. En esta etapa, se verifica si el cliente es nuevo o recurrente, con el fin de agilizar la atención y garantizar un seguimiento oportuno. Posteriormente, se revisa la disponibilidad de inventario y, de existir stock suficiente, se confirma el pedido; en caso contrario, se informa al cliente sobre los tiempos estimados de reposición o se proponen alternativas.

La formalización de la compra incluye la emisión de un comprobante de venta y la coordinación del servicio de entrega puerta a puerta. Para pedidos que superan los $20, se solicita un anticipo del 50 %, mientras que el saldo restante se cancela en el momento de la entrega, junto con la documentación correspondiente.

Este procedimiento permite mantener un control riguroso del inventario, asegurar un servicio ágil y contribuir a una gestión financiera sostenible. Se considera una venta exitosa cuando se concreta tanto la entrega del producto como el pago total del pedido.

### 5.5. REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y OTROS ACTIVOS

La adquisición de equipos industriales y semiindustriales adecuados es un componente fundamental para garantizar la eficiencia, la inocuidad y la calidad de los productos lácteos procesados por la empresa El Rincón del Lácteo. Cada uno de los equipos detallados en la tabla responde a necesidades específicas del proceso productivo, considerando además criterios de funcionalidad, accesibilidad y costo-beneficio.

El tanque de recepción de leche (TRL-100) con capacidad de 100 litros, adquirido en Agroindustria Tulcán, es esencial para la recepción inicial y el almacenamiento temporal del producto crudo. Su capacidad es adecuada para operaciones de pequeña escala y garantiza una correcta manipulación higiénica del insumo base.

El pasteurizador artesanal de 500 litros, construido por encargo a talleres metalmecánicos locales, representa una solución técnica y económica viable para pequeñas plantas. Aunque no es un equipo industrial automatizado, cumple con los

requerimientos mínimos de pasteurización térmica para asegurar la inocuidad del producto, cumpliendo las normativas sanitarias.

La cuba quesera de acero inoxidable (CQA-50L) es un equipo clave en la producción de quesos frescos. Su material garantiza durabilidad y resistencia a la corrosión, además de facilitar su limpieza y sanitización, lo que es fundamental en la elaboración de productos perecibles.

La mesa de trabajo de acero inoxidable (MTAI-120) cumple funciones múltiples en la zona de procesamiento: corte, empacado, clasificación y manejo de productos. Es un elemento básico en el diseño de una planta que busque cumplir con principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

La vitrina o cámara de refrigeración (VR-500L) es indispensable para conservar los productos terminados en condiciones óptimas de temperatura, manteniendo su frescura, vida útil y seguridad alimentaria. La elección de marcas comerciales disponibles localmente reduce costos logísticos y facilita el servicio postventa.

El lavamanos industrial de acero inoxidable (LIA-1P) y el sistema de desinfección de utensilios (SDU-INOX) responden a exigencias sanitarias y de bioseguridad, indispensables en cualquier establecimiento que maneje alimentos. Estos equipos permiten mantener altos estándares de higiene durante la manipulación de productos.

Finalmente, la empacadora y selladora al vacío (DZ-300A) permite extender la vida útil de los productos y mejorar su presentación comercial. Su adquisición a través de plataformas en línea ofrece acceso a tecnología de bajo costo con prestaciones semiprofesionales, necesarias en un emprendimiento de escala media.

En conjunto, la inversión total de aproximadamente 4.370 USD permite equipar una planta funcional, adaptable al crecimiento del volumen de producción, y con capacidad para ofrecer productos seguros, competitivos y de alta calidad. Esta

inversión inicial es fundamental para iniciar operaciones dentro de un modelo de negocio escalable y sostenible.

**Tabla 16**. Equipamiento básico para la implementación de una planta artesanal

| Equipos | Modelo | Casa comercial | Dónde encontrar | Cantidad | Inversión (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Tanque de recepción de leche (100 L) | TRL-100 | Agroindustria Tulcán | Mercado agropecuario | 1 | 350 |
| Pasteurizador artesanal (500 L) | Artesanal-500L | Fabricante local | Encargo a metalmecánica | 1 | 1.200 |
| Cuba quesera de acero inoxidable | CQA-50L | Lácteos Ecuador | Loja o Cuenca | 1 | 600 |
| Mesa de trabajo de acero inoxidable | MTAI-120 | Kywi / Indalum | Kywi Tulcán | 1 | 300 |
| Vitrina o cámara de refrigeración | VR-500L | Indurama / Electrolux | Almacenes Tía o Marcimex | 1 | 900 |
| Lavamanos industrial de acero inoxidable | LIA-1P | Ferretería industrial | Kywi / Mercados mayoristas | 1 | 220 |
| Sistema de desinfección de utensilios | SDU-INOX | Fabricación artesanal | Talleres Tulcán | 1 | 200 |
| Empacadora y selladora al vacío | DZ-300A | AGRIEURO / Aliexpress | En línea (Amazon, Alibaba) | 1 | 600 |

## 5.6. REQUERIMIENTO DE INSUMOS

En todo proceso productivo agroindustrial, como el relacionado con la elaboración de productos lácteos, es fundamental realizar una planificación detallada de los insumos necesarios. Esta planificación permite garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento de estándares sanitarios y la eficiencia en el uso de recursos. El análisis de requerimientos por unidad de producción, en este caso, por litro de leche, facilita la proyección mensual y anual de insumos como cultivos lácticos, cuajo, sal, envases, etiquetas, agua, detergentes y desinfectantes, lo que a su vez impacta en la estimación de costos y el abastecimiento. Una adecuada planificación de insumos también contribuye a minimizar desperdicios y evitar rupturas en la cadena productiva que puedan afectar la calidad y la entrega puntual de los productos.

Según Barreiro (2022), "el cálculo de requerimientos de insumos debe considerar no solo las cantidades necesarias por unidad de producto, sino también factores de estacionalidad, disponibilidad local, condiciones de almacenamiento y vida útil, con el objetivo de mantener un flujo productivo estable y rentable" (p. 58). En ese sentido, es importante contemplar variaciones en la oferta de leche cruda debido a cambios climáticos o ciclos productivos de los proveedores, así como ajustar las compras en función de temporadas altas o bajas para evitar excesos o faltantes de materia prima. Además, la gestión eficiente de insumos implica coordinar con proveedores confiables, establecer inventarios mínimos y garantizar que las condiciones de almacenamiento mantengan la integridad y eficacia de los insumos, especialmente los perecibles como los cultivos lácticos y cuajo.

La tabla presentada a continuación fue elaborada con base en las necesidades operativas de Rincón del Lácteo, calculando los insumos requeridos para transformar un volumen promedio mensual de leche cruda, con el fin de sostener la producción artesanal de queso, quesillo y leche embotellada. Esta herramienta es clave para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo una mejor administración financiera y logística, además de asegurar la calidad constante de los productos.

**Tabla 17.** Insumos requeridos mensual y anual

| N° | Insumo | Requerimiento por litro de leche | Requerimiento Mensual | Requerimiento Anual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Cuajo liquido | 2ml | 4,82 L | 57,80L |
| 2 | Sal yodada | 8g | 19,27kg | 231,20kg |
| 3 | Cultivos lácticos | 0,3g | 723g | 8,67g |
| 4 | Agua potable | 1L | 200,67L | 2.408L |
| 5 | Bolsas plásticas | 1unidad por queso/quesillo | 320 unidades | 4.320 unidades |
| 6 | Envases para queso-quesillo | 1 unidad por | 160 unidades | 1.920 unidades |
| 7 | Etiquetas con QR | 1 unidad por producto | 320 unidades | 4.320 unidades |
| 8 | Detergente neutro | 10ml por litro de leche | 2,01L | 24,08L |
| 9 | Desinfectante (hipoclorito) | 10ml por litro | 2,01L | 24,08L |

**Nota.** Con base en el volumen proyectado de procesamiento de leche cruda (380 litros/día). Los cálculos consideran los insumos esenciales para la elaboración, empaque, limpieza y trazabilidad de productos lácteos, estimados en función de las necesidades por litro.

### *5.7. PLAN DE PRODUCCIÓN PRIMER AÑO*

Se propone la fabricación de queso, quesillo y leche cruda en el primer año de operaciones, con el propósito de satisfacer la creciente demanda de productos lácteos frescos y de calidad en Tulcán. Para implementar este proyecto, se necesita una inversión inicial de 15.276,05 USD, la cual permitirá adquirir los insumos, equipos y recursos necesarios para asegurar una producción eficiente, segura y que cumpla con altos estándares de calidad, además de posibilitar la capacitación del personal y el cumplimiento de normativas sanitarias vigentes para garantizar la satisfacción y confianza de los consumidores.

Además, se establecerá un sistema de control de inventario mediante tarjetas kárdex, con el objetivo de garantizar un manejo ordenado y exacto de los materiales, insumos y productos terminados empleados en el proceso de producción.

**Tabla 18.** Unidades a producir el primer año

| Producto | Presentación | Producción Mensual | Producción Anual (360 días) |
|---|---|---|---|
| Queso | 250 g | 200 unidades | 2400 unidades |
| Quesillo | 300 g | 160 unidades | 1920 unidades |
| Leche Cruda | 1 litro | 10640 litros | 127.680litros |
| **Total unidades** | | **2,660 unidades** | **132541 unidades aprox.** |

**Nota.** Con base en los lineamientos de estimación productiva propuestos por Flores y Martínez (2023), quienes destacan la importancia de proyectar volúmenes de producción en función de la capacidad operativa, la demanda estimada y los días efectivos de trabajo al año. La planificación se realizó considerando un horizonte operativo de 360 días, jornadas diarias regulares y las capacidades técnicas del emprendimiento. Esta información permite definir metas productivas, gestionar insumos y prever la distribución de productos de forma eficiente. Además, esta proyección sirve como base para establecer indicadores clave de rendimiento, como el nivel de utilización de la capacidad instalada, el rendimiento por jornada y la eficiencia del uso de materia prima. También facilita la programación de mantenimientos preventivos, la planificación del recurso humano y la coordinación logística con los canales de distribución. En el caso de Rincón del Lácteo, este enfoque permite garantizar la continuidad del abastecimiento, adaptarse a variaciones de la demanda y tomar decisiones informadas para el crecimiento sostenible del negocio. Asimismo, proporciona un marco sólido para evaluar escenarios alternativos, anticipar riesgos operativos y optimizar el uso de los recursos disponibles sin comprometer la calidad del producto final, asegurando eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo en un entorno cambiante. Este enfoque integral favorece también la competitividad de la empresa en mercados locales.

# VI. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es una herramienta fundamental para determinar la viabilidad económica de un proyecto o emprendimiento, ya que permite analizar si los ingresos futuros generados por una inversión justifican los recursos que serán utilizados en su ejecución. Esta evaluación considera variables clave como los flujos de efectivo, la inversión inicial, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación (PRI), y la relación beneficio/costo, lo cual permite a los emprendedores y tomadores de decisiones conocer los riesgos y beneficios económicos asociados.

De acuerdo con Gitman y Zutter,(2022) la evaluación financiera de un proyecto proporciona una estructura formal para estimar el valor que este generará, identificando si los flujos de efectivo futuros compensan adecuadamente el costo de oportunidad del capital invertido" (p. 489). En este sentido, la evaluación financiera no solo valida la rentabilidad esperada, sino también la sostenibilidad y el nivel de riesgo del negocio en el tiempo**.**

## 6.1. ANÁLISIS ACTUAL

Hemos llevado a cabo el cálculo preciso de lo que cuestan los materiales que la empresa necesita para fabricar el producto. Para ello, se toman en cuenta los siguientes elementos esenciales.

**Tabla 19.** Adquisición de Herramientas para el Proceso Productivo

| Herramientas | Cantidad | Precio Unitario | Total |
|---|---|---|---|
| Cantinas | 8 | 120 | 960 |
| Colador de leche | 1 | 5 | 5 |
| Regla de aluminio | 1 | 20 | 20 |
| Medidor de leche | 4 | 2 | 8 |
| Termómetro | 2 | 15 | 30 |
| **Total Herramientas** | | | **1023** |

**Nota.** En función de los requerimientos operativos para el manejo higiénico y eficiente de la leche cruda en el proceso de recepción, medición y control de temperatura. Los valores corresponden a precios referenciales del mercado local.

## 6.2. VENTAS

Las ventas representan una de las principales actividades económicas dentro de cualquier empresa, ya que constituyen la fuente directa de ingresos y el indicador más visible del desempeño comercial. En términos financieros, las ventas permiten recuperar los costos de producción, cubrir los gastos operativos y generar utilidad, por lo que su proyección adecuada es esencial en la planificación empresarial.

Según Kotler y Armstrong, (2021), "las ventas reflejan el valor monetario de los bienes o servicios entregados a los clientes, siendo el resultado del esfuerzo de marketing, la calidad del producto y la eficacia del proceso comercial" (p. 87). Por ello, el análisis de ventas no solo implica medir el volumen de productos vendidos, sino también proyectar ingresos en función de la demanda estimada, los canales de distribución y la estrategia de precios definida.

En las siguientes tablas 20 y 21 presentan la estimación de unidades de leche cruda comercializadas por Rincón del Lácteo y los ingresos proyectados en función del volumen anual de producción. Se considera una capacidad de venta constante de 1.960 litros por semana, lo que equivale a 94.080 litros al año, tomando como base un calendario de 360 días laborables.

**Tabla 20.** Unidades de leche

| Detalle | Semanal | Mensual | Anual | Precio de venta |
|---|---|---|---|---|
| Leche cruda | 1960 | 7840 | 94080 | 0,65 |
| **Total en ventas** | 1960 | 7840 | 94080 | 0,65 |

Con un precio unitario de $0,65 por litro, se proyecta un ingreso bruto anual de $61.152,00, resultado de multiplicar el volumen total por el precio de venta. Esta estimación es clave para analizar la viabilidad financiera del proyecto, ya que permite prever la generación de recursos económicos, planificar el flujo de caja y evaluar la rentabilidad de la operación.

**Tabla 21.** Ingresos

| Detalle | Cantidad | Precio Unitario | Valor total |
|---|---|---|---|
| Leche cruda | 94080 | 0,65 | $ 61.152,00 |
| **Total de ingresos** | | | $ 61.152,00 |

## 6.3. BALANCE GENERAL

En el desarrollo de un plan de negocio, el balance general cumple una función esencial al ofrecer una representación estática de la situación financiera de la empresa en un momento determinado, permitiendo evaluar la solidez económica y la capacidad de financiamiento del proyecto. Este estado financiero clasifica los recursos económicos (activos), las obligaciones (pasivos) y el patrimonio, evidenciando la estructura financiera de la entidad.

Según Gitman y Zutter, (2012), el balance general es un informe contable que muestra lo que posee una empresa (activos), lo que debe (pasivos) y el valor residual para los propietarios (patrimonio), permitiendo tomar decisiones informadas sobre la viabilidad económica del negocio. Para una empresa dedicada al procesamiento y distribución de leche cruda y derivados, la elaboración del balance general permite estimar las necesidades de inversión inicial en activos fijos (como tanques de enfriamiento, vehículos de transporte y equipos de procesamiento), así como prever los niveles de capital de trabajo necesarios para sostener las operaciones diarias.

Por su parte, Horngren, Sundem y Elliott, (2008) destacan que el balance general no solo cumple con una función de reporte, sino también de planificación y control, ya que facilita proyectar la estructura financiera en distintos escenarios, y evaluar la relación entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo, algo crucial en empresas agroindustriales con ciclos productivos sensibles como el lácteo.

En este sentido, al desarrollar el balance general proyectado para la empresa en estudio, se consideraron principios contables generalmente aceptados, así como criterios técnicos para la estimación realista de los activos tangibles e intangibles, pasivos

financieros y requerimientos de capital. Esto asegura que el emprendimiento no solo sea rentable, sino también financieramente sostenible en el corto y mediano plazo.

**Tabla 22.** Balance General sin financiamiento

| **Activos Corrientes** | | **Pasivos Corto Plazo** | |
|---|---|---|---|
| Efectivo | 591,2 | Proveedores | - |
| **Total Activos Corrientes** | **591,2** | **Total, pasivos corto plazo** | **-** |
| Activos Realizable | | | |
| Inventario de mercadería | - | **Pasivos Largo Plazo** | |
| **Total de Activo Realizable** | - | Préstamos Bancarios | - |
| **Activos Fijos** | | **Total, pasivos** | **-** |
| Herramientas | 1023 | | |
| Vehículo | 5000 | | |
| Equipo de computo | 500 | | |
| Total Activos Fijos | 6523 | **PATRIMONIO** | |
| **Activos Diferidos** | | Utilidad neta | 591,2 |
| Gastos de Constitución | 30 | **Total Patrimonio** | **7114,2** |
| **Total Activos Diferidos** | **30** | | |
| **Total Activos** | **7144,2** | **Total Pasivo + Patrimonio** | **7114,2** |

**Nota.** Con base en la estimación de activos, pasivos y patrimonio de Rincón del Lácteo. El balance muestra una estructura financiera sin endeudamiento, con capital propio invertido principalmente en activos fijos para el inicio de operaciones.

### 6.4. ESTADO DE RESULTADOS

Se listan los fondos logrados, los precios pagados y los gastos del trabajo del año 2024, lo cual ayuda a juzgar qué tan rentable y útil es lo que se hace bajo el RUC. Al mostrar cómo quedó todo al final, se intenta dar a entender bien cómo le fue en plata al negocio, y también probar que invertir allí vale la pena y tiene futuro. Además, este resumen financiero permite tomar decisiones más acertadas para los próximos períodos, identificar oportunidades de mejora, optimizar el uso de recursos y presentar información clara a posibles socios, clientes o entidades financieras interesadas en apoyar el crecimiento del emprendimiento.

**Tabla 23.**Estados de resultados

| Detalle | 2024 |
|---|---|
| Ventas | 61152 |
| (-) Costo en venta | 40490,4 |
| **(=)Utilidad bruta en ventas** | **20661,6** |
| (-) Gastos operativos | 20070,4 |
| Gastos de Administración | 10569,6 |
| Gastos de ventas | 9500,8 |
| **(=) Utilidad operativa** | **591,2** |
| (-)Gastos financieros | - |
| Interés bancario | - |
| **(=) U.A.T.I** | **591,2** |
| (=)15% Particip. Trabajadores | - |
| **(=) Utilidad Antes de Impuestos** | 591,2 |
| (-)Impuesto a la renta | - |
| **(=) Utilidad Neta** | **591,2** |

**Nota.** A partir de la proyección financiera para Rincón del Lácteo en el año 2024. Se detallan las ventas, costos, gastos operativos y resultados netos, lo que permite evaluar la rentabilidad del negocio en el periodo analizado.

### 6.5. INDICADORES FINANCIEROS

Las finanzas muestran un margen de ganancia del 2,26 % y uno bruto del 36,33 %, mostrando un control algo justo de gastos, dando una ganancia en ventas, aunque mejorable. Además, el ROA del 1,9 % y el ROE del 8,9 % muestran que tanto los bienes como el dinero propio se usan bien para dar ganancias, lo cual apoya el buen estado y ganancia inicial del proyecto. Estos datos animan a seguir poniendo en marcha ideas que hagan más fuerte la posición en el mercado y aseguren un crecer constante a largo plazo. También reflejan un desempeño financiero saludable, que permite identificar áreas de ajuste y proyección, facilitando la planificación estratégica, la reinversión de utilidades y el acceso a futuras fuentes de financiamiento externo para expandir el negocio de forma sostenible y segura.

**Tabla 24.** Indicadores

| Detalle | Porcentaje |
|---|---|
| Margen de utilidad operativa | 2,26 % |
| Margen de utilidad bruta | 36,33% |
| ROA | 1,9 % |
| ROE | 8,9 % |

**Nota. A** partir del análisis de rentabilidad y eficiencia financiera proyectada para Rincón del Lácteo. Se incluyen márgenes operativos y brutos, así como los indicadores de retorno sobre activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE), que permiten evaluar el desempeño económico de la empresa.

### 6.6. INVERSIÓN INICIAL ACTUAL

La inversión inicial representa el conjunto de recursos económicos requeridos para poner en marcha las operaciones de una empresa. Esta comprende las erogaciones destinadas a la adquisición de activos fijos (como maquinaria, equipos e instalaciones), activos intangibles (como permisos o licencias) y capital de trabajo necesario para operar en los primeros ciclos del negocio. En el caso de una empresa procesadora y distribuidora de leche cruda y sus derivados, la inversión inicial es crítica, pues garantiza las condiciones técnicas y logísticas adecuadas para preservar la calidad del producto y cumplir con las normativas sanitarias.

Según Gutiérrez y Contreras, (2012), la inversión inicial es fundamental para determinar la viabilidad económica de un proyecto, ya que constituye la base sobre la cual se generan los flujos de caja futuros. Su correcta cuantificación debe considerar no solo los activos productivos tangibles, sino también los costos de reinversión, instalación, adecuaciones, licencias y otros gastos necesarios hasta el punto de inicio de operaciones.

**Tabla 25.** Inversión inicial actual

| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total Año |
|---|---|---|---|
| **Herramientas** | | | |
| Cantinas | 8 | 120 | 960 |
| Calador de leche | 1 | 5 | 5 |
| Regla de aluminio | 1 | 20 | 20 |
| Medidor de leche | 4 | 2 | 8 |
| Termómetro | 2 | 15 | 30 |
| **Total herramientas** | | | **1.023,00** |
| Vehículo | 1 | 5000 | **5000** |
| **Equipos de Computación** | | | |
| Computador | 1 | 500 | 500,00 |
| **Total equipos de computación** | | | **500,00** |
| **Total Activos Fijos** | | | **6.523,00** |

**Nota.** A partir del inventario y valoración de activos fijos para Rincón del Lácteo. Se incluyen herramientas, vehículo y equipos de computación con sus cantidades, valores unitarios y valores totales anuales, que permiten evaluar la inversión en activos tangibles de la empresa.

## 6.7. INVERSIÓN INICIAL FUTURA

La inversión inicial es como el primer paso crucial para que este negocio despegue. Aquí, hemos mirado cosas importantes como las cosas que necesitamos, lo que cuesta hacer los productos, los gastos para vender, los de administración y los de empezar. Esto nos ayuda a ver si el negocio tiene sentido en cuanto a dinero. Luego, en la Tabla 26, verás cada cosa que forma parte de lo que se necesita al principio para el proyecto de hacer y vender leche y otras cosas de la leche. Esta planificación inicial permite tener una visión clara del monto total requerido, organizar mejor los recursos disponibles y prever posibles fuentes de financiamiento. También ayuda a reducir riesgos financieros, ya que se identifican desde el inicio los costos clave y se evitan gastos innecesarios. Una buena estimación de la inversión inicial permite tomar decisiones más informadas y

definir metas realistas para el crecimiento y sostenibilidad del negocio. Además, facilita la evaluación del punto de equilibrio y permite diseñar estrategias más eficientes para recuperar la inversión en el menor tiempo posible, optimizando cada centavo invertido en beneficio del desarrollo empresarial y la competitividad en el mercado local, fomentando así un crecimiento estable y la consolidación dentro del sector lácteo regional.

### 6.7.1. Inversión Fija

La inversión fija corresponde a los activos tangibles y duraderos que una empresa adquiere con el propósito de iniciar y sostener su actividad productiva. Estos activos no se consumen en el corto plazo, sino que se utilizan durante varios ciclos económicos y constituyen la base física sobre la cual se desarrolla el negocio. En el contexto de una empresa dedicada al procesamiento y distribución de leche cruda y derivados, la inversión fija es fundamental para asegurar tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento de estándares sanitarios y logísticos.

De acuerdo con Ross; Westerfield; Jordan,(2013), la inversión fija comprende los bienes necesarios para la producción y comercialización que tienen una vida útil superior a un año, como terrenos, edificaciones, maquinaria, vehículos, mobiliario y equipos informáticos. Estos elementos no solo representan un desembolso inicial significativo, sino que también impactan directamente en la productividad, competitividad y capacidad de crecimiento de la empresa.

Además, la inversión fija influye en la percepción de profesionalismo y credibilidad frente a los clientes y organismos reguladores, como Agrocalidad o el Ministerio de Salud Pública. Disponer de instalaciones adecuadas y equipamiento moderno permite cumplir con la normativa vigente, mejorar los tiempos de producción, reducir pérdidas por deterioro y optimizar los recursos humanos disponibles. Por tanto, una correcta planificación y asignación de la inversión fija no solo representa una obligación financiera inicial, sino una decisión estratégica que impacta en la sostenibilidad y escalabilidad futura del emprendimiento.

**Tabla 26**. Detalle de la Inversión Inicial en Maquinaria, Herramientas e Instalaciones

| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total Año |
|---|---|---|---|
| **Maquinaria** | | | |
| Tanque de recepción de leche (250 L) | 1 | 350 | 350 |
| Pasteurizador artesanal (500 L) | 1 | 1200 | 1200 |
| Cuba quesera de acero inoxidable | 1 | 600 | 600 |
| Mesa de trabajo de acero inoxidable | 1 | 300 | 300 |
| Vitrina o cámara de refrigeración | 1 | 900 | 900 |
| Lavamanos industrial de acero inoxidable | 1 | 220 | 220 |
| Sistema de desinfección de utensilios | 1 | 200 | 200 |
| Empacadora y selladora al vacío | 1 | 600 | 600 |
| **Total de maquinaria** | | | **4370** |
| **Herramientas** | | | |
| Moldes para queso (10 unidades) | 10 | 12 | 120 |
| Prensa para queso (manual) | 1 | 250 | 250 |
| Cuchillas lira (2 unidades) | 2 | 25 | 50 |
| Utensilios menores (jarras, cubetas, coladores) | 1 | 150 | 150 |
| Termómetro, pH-metro y densímetro | 1 | 180 | 180 |
| Uniformes y kits de higiene (para 2 personas) | 2 | 45 | 90 |
| **Total herramientas** | | | **840** |
| **Instalación** | | | |
| Instalación eléctrica y fontanería | 1 | 500 | 500 |
| Adecuación del local (pisos, paredes, drenajes) | 1 | 2500 | 2500 |
| **Total Instalación** | | | **3000** |
| **Total Inversión fija** | | | **$ 8210** |

**Nota.** La tabla presenta el desglose detallado de la inversión inicial destinada a la adquisición de maquinaria, herramientas e instalaciones necesarias para el proceso de producción y acondicionamiento de la empresa. Los valores reflejan costos estimados basados en cotizaciones actuales del mercado y consideran la compra de equipos esenciales para garantizar la calidad y eficiencia operativa en el procesamiento y distribución de leche cruda y sus derivados

### 6.7.2. Capital de Operaciones

Según Gitman y Zutter, (2015), el capital de trabajo se refiere a los recursos financieros necesarios para sostener las operaciones diarias de una empresa, lo cual incluye la adquisición de materias primas, el pago de salarios, servicios básicos, gastos de comercialización y otros costos recurrentes. Este capital representa la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes, y su adecuada gestión es esencial para asegurar la liquidez operativa y la estabilidad financiera a corto plazo. En palabras de (Ross, 2013), una administración eficiente del capital de trabajo permite a las empresas afrontar obligaciones inmediatas sin comprometer su funcionamiento continuo ni su capacidad de crecimiento.

En el desarrollo de la presente tesis, orientada al plan de negocio para la creación de la empresa Rincón del Lácteo, se implementó el concepto de capital de trabajo como un componente clave dentro de la inversión inicial. Se estimaron los recursos necesarios para cubrir los primeros meses de operación, considerando aspectos como la compra de leche cruda, materiales de empaque, gastos en transporte refrigerado, sueldos del personal operativo, costos administrativos y necesidades básicas como electricidad y agua. Esta planificación financiera permitió prever posibles desbalances de liquidez al inicio de las actividades, garantizando la continuidad operativa hasta alcanzar un punto de equilibrio en las ventas.

**Tabla 27.** Capital Operacional

| Detalle | Valor ($) |
|---|---|
| Costos de producción | 73.117,78 |
| Gastos administrativos | 19.869,44 |
| Gastos de venta | 16.264,31 |
| **Total costo anual** | **109251,54** |
| Ciclos comerciales | 19 |
| **Capital de operación** | **5.766,05** |

**Nota.** Basada en el análisis de costos de producción, gastos administrativos, gastos de venta, total costo anual, ciclos comerciales y capital de operación, que reflejan la estructura financiera operativa de Rincón del Lácteo.

**Tabla 28.** Gastos de Constitución

| Detalle | 2025 |
|---|---|
| Registro del nombre comercial | 60 |
| Inscripción en el registro mercantil | 50 |
| Licencia de funcionamiento municipal | 30 |
| Permiso de funcionamiento (ARCSA) | 100 |
| Registro sanitario | 1000 |
| Diseño del logotipo y etiqueta | 60 |
| **Total gastos de constitución** | **1300** |

**Nota.** A partir del desglose de gastos iniciales para la formalización de Rincón del Lácteo. Se incluye costos legales, regulatorios y de identidad visual necesarios para el inicio de operaciones formales de la empresa.

Los costos de constitución son las inversiones necesarias para establecer legalmente el negocio y satisfacer las exigencias de los organismos reguladores. Estos costos son fundamentales para garantizar que la empresa funcione dentro de la normativa legal y disponga de los permisos necesarios para la producción y venta de productos lácteos.

En esta línea, se consideran valores vinculados al registro del nombre comercial, la anotación en el registro mercantil, así como la adquisición de licencias y permisos emitidos por entidades como el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Asimismo, se incorpora el registro sanitario, indispensable para asegurar la seguridad de los productos. Asimismo, se toma en cuenta el diseño gráfico del emblema y la etiqueta, que son parte de la identidad visual del proyecto.

## 6.8. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

La estructura de financiamiento representa la combinación estratégica de recursos propios y ajenos que utiliza una empresa para financiar sus activos y operaciones, impactando directamente en su estabilidad financiera y capacidad de crecimiento. Este equilibrio es fundamental para minimizar los costos financieros y optimizar la rentabilidad del proyecto.

Según Martínez y López, (2021), una estructura financiera eficiente debe balancear la proporción entre capital propio y financiamiento externo, adaptándose a las condiciones del mercado y a la naturaleza del negocio, para asegurar la sostenibilidad financiera y reducir riesgos asociados al endeudamiento. En el contexto de empresas agroindustriales, como la de procesamiento y distribución de leche cruda, el acceso a financiamiento con condiciones adecuadas es clave para cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo, además de permitir la expansión futura.

### 6.8.1. Fuentes de Financiamiento y Estructura

Para obtener una visión más completa de las opciones financieras del emprendimiento, es esencial examinar dos situaciones diferentes de financiamiento. En el primer supuesto, se contempla una estructura totalmente financiada con recursos propios, mientras que en el segundo supuesto se prevé el uso de financiación externa a través de un crédito bancario.

Las dos situaciones posibilitan analizar el efecto que tendría cada fuente de financiación en los resultados económicos, además de en el cálculo de indicadores clave como el costo de oportunidad del capital y la tasa de descuento. Este estudio comparativo es crucial para realizar elecciones estratégicas fundamentadas sobre la viabilidad financiera del proyecto.

**Tabla 29.** Estructura de Financiamiento y Tasa de Descuento

| Detalle | Monto (USD) | Participación | Costo de Oportunidad | Ponderación |
|---|---|---|---|---|
| Interno (Propio) | 6.553,00 | 100% | 7,46% | 7,46% |
| **Total** | **6.553,00** | **100%** | | **Tasa de descuento: 7,46%** |

**Nota.** Basada en la estructura de financiamiento interno de Rincón del Lácteo, Se detalla el monto de inversión, participación del capital propio, costo de oportunidad y la tasa de descuento utilizada para evaluar la rentabilidad de flujos proyectados.

**Tabla 30.** Estructura de Financiamiento Mixto y Tasa de Descuento

| Detalle | Monto (USD) | Participación | Costo de Oportunidad | Ponderación |
|---|---|---|---|---|
| Interno(Propio) | 6.553,00 | 30% | 7,46% | 2,24% |
| Externo(Ajenos) | 15.276,05 | 70% | 13,22% | 9,25% |
| **Total** | **21.829,05** | **100%** | | **Tasa de descuento: 11,49%** |

**Nota.** A partir del análisis de la estructura de capital de Rincón del Lácteo. Se presenta la proporción entre financiamiento interno y externo, sus respectivos costos de oportunidad y la ponderación que permite calcular una tasa de descuento promedio ponderado (WACC) del 11,49% para la evaluación financiera del proyecto.

El cuadro muestra una mezcla de financiación interna (recursos propios) y externa (recursos ajenos) para satisfacer la inversión inicial de $21.829,05. Esta configuración representa un modelo financiero híbrido, donde el 30% del capital se origina de contribuciones del emprendedor y el 70% se obtiene a través de un préstamo bancario.

El costo de oportunidad del capital propio se ha calculado en 7,46%, mientras que el costo del capital externo es mayor, alcanzando un 13,22%, a causa de los intereses, comisiones y el riesgo evaluado por las entidades financieras. (BCE, 2025)

### 6.8.2. Amortización de Deuda

Para el financiamiento externo del proyecto, se evaluó la alternativa de un crédito bancario con amortización bajo el sistema francés, que se distingue por tener cuotas constantes a lo largo de toda la duración del préstamo.

En la primera situación, se adquiere un préstamo de $8.464,98 con un interés anual del 15%, lo que equivale a un 1,25% mensual (0,0125). El tiempo fijado para liquidar este préstamo es de 36 meses, en los cuales se efectuarán pagos mensuales fijos de $293,44, en función de la capacidad de pago estimada del negocio.

En un segundo escenario, se analiza un préstamo por un total de $15.276,05, con una tasa anual del 13,22% (equivalente a una tasa mensual cercana al 1%), y un plazo prolongado de 84 meses. El pago mensual por este préstamo es de $279,73, lo que implica un compromiso financiero mensual en línea con las condiciones del mercado y la capacidad financiera proyectada del negocio.

## 6.9. ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS AÑO 1

A continuación, se presenta la Tabla 31, que detalla los costos iniciales relacionados con el proceso de producción de los productos lácteos ofrecidos por el emprendimiento: queso, quesillo y leche cruda. Este desglose incluye todos los insumos, materias primas y recursos necesarios para la elaboración de los productos, permitiendo un control preciso de los gastos directamente asociados a la producción.

**Tabla 31.** Costos de Producción por Producto

| **Costos de Producción por Producto** | |
|---|---|
| **Detalle** | **2025** |
| Materia prima | 61212,29 |
| Costos de materiales indirectos | 2964,44 |
| Mano de obra | 2454,60 |
| **Total costos de producción** | **66631,32** |

**Nota.** Basada en la estimación de costos de producción para Rincón del Lácteo en el año 2025. Se detallan los rubros de materia prima, materiales indirectos y mano de obra, permitiendo identificar la estructura de costos asociados al producto final.

Seguidamente, la Tabla 32 muestra los gastos iniciales vinculados a la comercialización y venta de estos productos, tales como costos administrativos, gastos de distribución y promoción. Estos gastos complementan la estructura de costos totales del negocio y son fundamentales para el desarrollo eficiente de la operación comercial.

Este análisis detallado de las tablas es esencial para fijar un precio de venta que sea atractivo y viable, capaz de cubrir tanto los costos operativos como los gastos asociados, al mismo tiempo que genera un margen de ganancia adecuado. Establecer

un precio de venta correcto es una decisión estratégica crucial, ya que garantiza la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

**Tabla 32.** Gastos de Venta

| **GASTOS DE VENTA** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Publicidad** | 1 | 10 | | 10 |
| Chofer | 12 | 235 | | 2820 |
| Sueldo vendedor | 12 | 235 | | 2820 |
| Mantenimiento de vehículo (trimestral) | 4 | 50 | | 200 |
| Gasto de combustible | 12 | 280 | | 3360 |
| Cambio de llantas (trimestral) | 4 | 40 | | 160 |
| cambio de aceite | 6 | 21,8 | | 130,8 |
| **Total de Gastos de venta** | | | $ | 9.500,80 |

**Nota.** A partir del cálculo detallado de los gastos de venta proyectados para Rincón del Lácteo, Se incluyen costos asociados a publicidad, personal de ventas, transporte y mantenimiento, que contribuyen a la operatividad comercial de la empresa.

## 6.10. FIJACIÓN DE PRECIO

Para establecer los precios de los productos lácteos del negocio Rincón del Lácteo, se tomaron en cuenta varios elementos fundamentales que son vitales para asegurar una estrategia de precios eficiente, competitiva y adaptada a las condiciones del mercado. Primero, se consideró el precio de mercado, que refleja las tarifas actuales en el ámbito local y regional, posibilitando la correcta posición de los productos frente a la competencia directa e indirecta.

Asimismo, se analizó la utilidad deseada, que refleja el margen de beneficio que se pretende lograr con cada transacción, garantizando así la sostenibilidad económica y el crecimiento progresivo del negocio. Simultáneamente, se evaluaron los costos de producción de cada producto (leche cruda, queso fresco y quesillo), tomando en cuenta no solo los materiales directos y la mano de obra, sino también los gastos

indirectos de fabricación, transporte y almacenamiento, asegurando una visión integral y realista del costo total.

**Tabla 33.** Análisis de Precios, Costos y Margen de Utilidad

| Presentación | Precio de mercado (USD) | Costo (USD) | Utilidad (%) | Precio de venta (USD) |
|---|---|---|---|---|
| Leche cruda (1 litro) | 0,70 | 0,48 | 41% | 0,82 |
| Queso fresco (250 g) | 2,5 | 2,53 | 10% | 2,79 |
| Quesillo (300 g) | 3 | 2,88 | 18% | 3,4 |

**Nota.** En la evaluación comparativa de precios del mercado, gastos de producción y márgenes de ganancia previstos para los productos clave de Rincón del Lácteo. Estos datos facilitan el establecimiento de precios de venta atractivos para leche natural, queso fresco y quesillo.

### 6.11. PROYECCIONES FINANCIERAS (INGRESOS, COSTOS, UTILIDADES)

Basándose en esta demanda anticipada y asumiendo que se venderá todo el volumen estimado anualmente, se calcularon los ingresos anuales por producto, lo que facilita la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto.

**Tabla 34.** Proyección de Ingresos por Producto

| Producto | 2025 (USD) | 2026 (USD) | 2027 (USD) | 2028 (USD) | 2029 (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Leche cruda (1 lt) | 128221 | 128764 | 129310 | 129858 | 130408 |
| Queso fresco (250 g) | 2400 | 2410 | 2420 | 2430 | 2440 |
| Quesillo (300 g) | 1920 | 1928 | 1936 | 1944 | 1952 |

**Nota.** Basado en la evaluación de ingresos anuales anticipados para los productos clave de Rincón del Lácteo: leche sin procesar, queso blanco y quesillo. Las estimaciones tienen en cuenta una demanda constante y facilitan el análisis del rendimiento esperado de las ventas en el plazo intermedio. Según el análisis técnico, el proyecto atenderá desde el primer año una necesidad anual de productos lácteos, incluyendo leche cruda, queso fresco y quesillo. Esta valoración se basa en la capacidad de producción y en los volúmenes planificados para su venta.

**Tabla 35.** Proyección de Utilidades

| Producto | 2025 (USD) | 2026 (USD) | 2027 (USD) | 2028 (USD) | 2029 (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Leche cruda (1 lt) | 104.549,29 | 107.087,22 | 109.807,26 | 112.751,21 | 115.973,03 |
| Queso fresco (250 g) | 6.690,33 | 7.041,30 | 7.415,10 | 7.903,79 | 8.541,68 |
| Quesillo (300 g) | 6.532,58 | 6.875,36 | 7.253,02 | 7.753,11 | 8.412,39 |

**Nota.** En el estudio de utilidades anticipadas para los productos clave de Rincón del Lácteo en el intervalo 2025-2029. Las cifras toman en cuenta aumentos graduales que provienen de un pronóstico de ventas constante, gestión de costos eficiente y desarrollo continuo en la rentabilidad por cada artículo.

Proyección de costos

La proyección de costos es un proceso fundamental en la planificación financiera de un proyecto, ya que permite estimar los gastos futuros asociados a la operación y producción de la empresa. Esta proyección debe incluir tanto costos fijos, que permanecen constantes independientemente del volumen de producción, como costos variables, que fluctúan en función de la cantidad producida o vendida.

De acuerdo con Hernández y Pérez (2022), la correcta identificación y clasificación de los costos es esencial para elaborar presupuestos precisos que faciliten el control financiero y la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 36.** Proyección de Costos

| Detalle | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|
| Materia prima | 61212,29 | 62793,32 | 64317,37 | 65879,34 | 67480,18 |
| Costos de materiales indirectos | 2964,44 | 3032,64 | 3102,41 | 3173,78 | 3246,78 |
| Mano de obra | 2454,60 | 2523,56 | 2560,76 | 2598,73 | 2637,47 |
| **Total costos variables** | **66631,32** | **68349,51** | **69980,55** | **71651,85** | **73364,43** |

**Nota.** Fundamentada en la valoración de los gastos variables anticipados para Rincón del Lácteo durante el intervalo 2025–2029. Se contabilizan los gastos de insumos, materiales no directos y trabajo, lo que posibilita examinar cómo cambia la composición de los costos de producción con el tiempo.

Muestra la estimación de los costos variables del proyecto para el periodo 2025–2029, reflejando un aumento gradual y controlado durante los cinco años. Los costos variables se componen de tres elementos clave: materia prima, materiales indirectos y mano de obra directa. La materia prima constituye el elemento más relevante, con una participación cercana al 92% del total, comenzando en $61.212,29 en 2025 y llegando a $67.480,18 en 2029. Este incremento puede deberse tanto a la inflación como al aumento previsto en la producción. Los materiales indirectos, por su parte, experimentan un aumento constante, elevándose de $2.964,44 a $3.246,78 y representando aproximadamente el 4-5% del total, lo que es consistente con ajustes en los insumos secundarios requeridos para el proceso. Finalmente, el costo de la mano de obra directa aumenta de $2.454,60 a $2.637,47, permaneciendo relativamente constante en su participación cercana al 4% anual, probablemente debido a ajustes en el salario básico unificado. En total, los costos variables aumentan de $66.631,32 en 2025 a $73.364,43 en 2029, lo que equivale a un aumento del 10,11% durante el periodo estudiado. Este comportamiento predecible facilita una correcta planificación financiera y revela que, para aumentar la rentabilidad, se debe dar prioridad al control y la optimización del costo de la materia prima.

### 6.12. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros proyectados son herramientas clave en la planificación y evaluación de un proyecto empresarial, ya que permiten anticipar la situación económica y financiera futura de la empresa bajo diferentes escenarios. Entre estos estados, los más relevantes son el balance general proyectado, el estado de resultados proyectado y el flujo de caja proyectado, que en conjunto ofrecen una visión integral del desempeño esperado.

Según Morales, y Sánchez, (2021) la elaboración de estados financieros proyectados facilita la toma de decisiones estratégicas, la identificación de necesidades de financiamiento y la evaluación de la rentabilidad y viabilidad del proyecto. En especial, para empresas del sector agroindustrial, como la

dedicada al procesamiento y distribución de leche cruda y derivados, la proyección financiera debe considerar las características propias del ciclo productivo, la estacionalidad y los riesgos asociados a la cadena de suministro.

### 6.12.1. Balance General

Según Morales y Sánchez (2021), este estado financiero permite analizar la estructura económica del negocio y planificar su crecimiento, siendo especialmente útil en proyectos agroindustriales donde la inversión en activos fijos y capital de trabajo es significativa. Este análisis financiero brinda una visión integral de la situación económica de la empresa, mostrando los activos con los que cuenta, sus pasivos y el patrimonio neto, lo que facilita evaluar la solidez y estabilidad financiera del emprendimiento.

En el contexto de un proyecto agroindustrial como Rincón del Lácteo, donde la inversión en maquinaria, infraestructura y recursos humanos es considerable, disponer de un balance financiero actualizado es crucial para tomar decisiones informadas. Este estado financiero no solo permite identificar las áreas que requieren optimización de recursos, sino que también sirve para planificar estrategias de financiamiento, gestión de inventarios y administración eficiente del capital de trabajo. Además, el balance general facilita la comparación de la situación financiera en diferentes períodos, ayudando a detectar tendencias y variaciones que puedan afectar el desempeño económico.

Además, el análisis de la estructura financiera ayuda a medir la capacidad del negocio para enfrentar obligaciones a corto y largo plazo, identificar posibles riesgos financieros y definir acciones correctivas oportunas. Este diagnóstico es fundamental para garantizar la continuidad operativa y fortalecer la confianza de inversionistas y entidades financieras, quienes requieren información clara y precisa para evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio. En suma, un balance financiero bien elaborado constituye una herramienta estratégica indispensable para la planificación, control y toma de decisiones efectivas en el desarrollo sostenible de Rincón del Lácteo.

**Tabla 37.** Balance General

| **BALANCE GENERAL** | | | |
|---|---|---|---|
| **ACTIVOS** | | **PASIVOS** | |
| **Activos Corrientes** | | **Pasivos Corto Plazo** | |
| Efectivo | 5.766 | Proveedores | 4.997 |
| Inventario | 4.997 | | |
| **Total Activos Corrientes** | **10.763** | **Total pasivos corto plazo** | **4.997** |
| **Activos Fijos** | | **Pasivos Largo Plazo** | |
| Maquinaria | 4.370 | Préstamos Bancarios | 15.276 |
| Herramientas | 840 | **Total pasivos largo plazo** | **15.276** |
| Equipo de computo | 500 | | |
| Vehículo | 5.000 | | |
| Instalación | 3000 | **Total pasivos** | **20.273** |
| **Total Activos Fijos** | **13.710** | | |
| **Activos Diferidos** | | **PATRIMONIO** | |
| Gastos de Constitución | 1.330 | Capital Social | 5.530,00 |
| **Total Activos Diferidos** | **1.330** | **Total Patrimonio** | **5.530,00** |
| **Total Activos** | **25.802,65** | **Total Pasivo + Patrimonio** | **25.802,65** |

**Nota.** Fundamentada en la auditoría y evaluación de los recursos, deudas y capital de Rincón del Lácteo. El cuadro presenta la disposición económica al equilibrar activos circulantes, bienes inmuebles, recursos diferidos, obligaciones a corto y largo plazo, además de capital, indicando la situación económica total de la compañía.

6.12.2. Estados de resultados

El estado de resultados proyectado refleja la estimación de ingresos, costos y gastos durante un período determinado, permitiendo calcular la utilidad o pérdida esperada del negocio. Este informe es fundamental para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. De acuerdo con Morales, y Sánchez, (2021) el estado de resultados facilita

la toma de decisiones financieras y operativas, ayudando a identificar áreas donde se puede optimizar el desempeño económico.

**Tabla 38.** Estado de Resultados con Financiamiento

| Detalle | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 117772,20 | 121003,87 | 124475,39 | 128408,10 | 132927,10 |
| (-) Costo de producción | 73117,78 | 75220,23 | 77480,14 | 80079,93 | 83113,74 |
| **Utilidad Bruta en Ventas** | **44654,41** | **45783,64** | **46995,25** | **48328,17** | **49813,36** |
| **(-) Gastos Operacionales** | **37150,75** | **37717,02** | **38285,88** | **38865,37** | **39455,70** |
| Gastos Administrativos | 19869,44 | 20131,57 | 20390,59 | 20654,46 | 20923,27 |
| Gastos de ventas | 16264,31 | 16568,45 | 16878,28 | 17193,91 | 17515,43 |
| Depreciaciones | 1017,00 | 1017,00 | 1017,00 | 1017,00 | 1017,00 |
| **Utilidad Operacional** | **7503,66** | **8066,62** | **8709,37** | **9462,80** | **10357,66** |
| **(-) Gastos Financieros** | **1935,42** | **1735,70** | **1507,92** | **1248,13** | **951,84** |
| Interés Bancario | 1935,42 | 1735,70 | 1507,92 | 1248,13 | 951,84 |
| **U.A.T.I** | **5568,25** | **6330,92** | **7201,46** | **8214,67** | **9405,83** |
| (-)15% Particip. Trabajadores | 835,24 | 949,64 | 1080,22 | 1232,20 | 1410,87 |
| **Utilidad Antes de Impuestos** | **4733,01** | **5381,28** | **6121,24** | **6982,47** | **7994,95** |
| (-) Impuesto a la renta | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 |
| **Utilidad Neta** | **4.673,01** | **5.321,28** | **6.061,24** | **6.922,47** | **7.934,95** |

**Nota.** Fundamentada en la auditoría y evaluación detallada de los recursos, deudas y capital de Rincón del Lácteo, el cuadro presenta la disposición económica al equilibrar activos circulantes, bienes inmuebles, recursos diferidos, obligaciones a corto y largo plazo, además del capital social y reservas acumuladas, indicando de manera precisa la situación económica total y real de la compañía en un momento determinado.

## 6.13. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

**Tabla 39.** Análisis Punto de Equilibrio

| Producto | Unidades para vender (Q) | Participación % | Precio Venta (PVU) | Costo Variable (Cvu) | Margen Contribución (MC) | M. Contrib. Ponderado | Costo Fijo (USD) | PE en Unidades | Ingreso en USD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Leche | 7.840 | 64% | 0,83 | 0,71 | 0,12 | 0,08 | 3.571,68 | 8.269 | 6.862,98 |
| Queso 300 g | 2.400 | 20% | 2,79 | 2,31 | 0,48 | 0,09 | 3.571,68 | 2.531 | 7.056,12 |
| Quesillo 350 g | 1.920 | 16% | 3,57 | 2,9 | 0,67 | 0,11 | 3.571,68 | 2.025 | 7.221,17 |
| **TOTAL** | **12.160** | **100%** | | | | **0,28** | **3.571,68** | **12.825** | **21.140,27** |

**Nota.** Basado en la evaluación de las cantidades a comercializar, participación porcentual, precios de venta, costos variables por unidad y márgenes de contribución ajustados, se realiza un análisis integral que permite proyectar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Este análisis contempla además la proyección de costos fijos, el cálculo del umbral de rentabilidad en unidades y la estimación de los ingresos generales para los productos destacados Gitman y Zutter, (2015), este tipo de análisis financiero es fundamental para que las empresas puedan tomar decisiones estratégicas informadas, optimizar recursos y garantizar que las operaciones sean rentables a corto y largo plazo, especialmente en sectores competitivos como el agroindustrial. La identificación precisa de estos indicadores facilita la planificación adecuada de la producción y la comercialización, asegurando que los márgenes sean suficientes para cubrir todos los costos y generar utilidades sostenibles.

## 6.14. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

Los flujos de efectivo proyectados muestran la entrada y salida de dinero en la empresa durante un período determinado, reflejando la liquidez necesaria para operar y cumplir con obligaciones financieras de manera oportuna. Según Morales y Sánchez (2021), una proyección adecuada y realista de los flujos de efectivo permite garantizar la solvencia del negocio, facilitar el acceso a financiamiento externo y apoyar la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento y sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

**Tabla 40.** Flujo de Caja sin financiamiento

| DESCRIPCIÓN | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Entradas de Efectivo:** | | | | | | |
| Utilidad neta | | 4673 | 5321 | 6061 | 6922 | 7934 |
| (+)Depreciaciones | | 1017 | 1017 | 1017 | 1017 | 1017 |
| Otros ingresos (Vta. Activos) | | - | - | - | - | - |
| Recuperación del capital | | | | | | |
| Préstamo | | | | | | |
| **Total de entrada de efectivo** | **0,00** | **5690,01** | **6338,28** | **7078,24** | **7939,47** | **8951,95** |
| **Salidas de Efectivo:** | | | | | | |
| Inversión inicial | 22420 | | | | | |
| Impuestos | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Pago de capital de deuda | | - | - | - | - | - |
| **Total salidas de efectivo** | **22420,25** | **60,00** | **60,00** | **60,00** | **60,00** | **60,00** |
| **FLUJO NETO DE CAJA** | **22420,25** | **5630,01** | **6278,28** | **7018,24** | **7879,47** | **8891,95** |

**Nota.** La tabla presenta una proyección detallada de las entradas y salidas de efectivo para el emprendimiento Rincón del Lácteo durante un horizonte de cinco años. En cuanto a las entradas, se observa un incremento sostenido de la utilidad neta, que refleja el crecimiento esperado del negocio gracias a la optimización de procesos productivos y la expansión en el mercado. Además, se incluyen las depreciaciones, que representan la asignación anual del valor de los activos fijos, y aunque no generan efectivo, son fundamentales para efectos contables y fiscales. No se consideran otros ingresos ni recuperación de capital ni préstamos, lo que indica un enfoque conservador y basado en la autofinanciación.

**Tabla 41.** Flujo Neto de Caja con financiamiento

| Descripción | 0 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Entradas de efectivo:** | | | | | | |
| Utilidad neta | | 4673,01 | 5321,28 | 6061,24 | 6922,47 | 7934,95 |
| (+)depreciaciones | | 1017,00 | 1017,00 | 1017,00 | 1017,00 | 1017,00 |
| Otros ingresos (vta. Activos) | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Recuperacion del capital | | | | | | |
| Prestamo | 15276,05 | | | | | |
| **Total de entrada de efectivo** | **15276,05** | **5690,01** | **6338,28** | **7078,24** | **7939,47** | **8951,95** |
| **Salidas de efectivo:** | | | | | | |
| Inversión inicial | 6553,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Pago de capital de deuda | | 1.421,37 | 1.621,08 | 1.848,87 | 2.108,65 | 2.404,94 |
| Otras inversiones | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reposición de activos fijos | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total salidas de efectivo** | **6553,00** | **1481,37** | **1681,08** | **1908,87** | **2168,65** | **2464,94** |
| **Flujo neto de caja** | **-8723,05** | **4208,65** | **4657,20** | **5169,37** | **5770,82** | **6487,01** |

**Nota.** Fundamentada en la previsión exhaustiva de ingresos y egresos de efectivo para Rincón del Lácteo durante el lapso de 2025 a 2029. Comprende ganancias netas, amortizaciones, financiamientos, tributos, reembolsos de deuda y capital inicial, lo que permite evaluar la liquidez y viabilidad financiera del plan.

### 6.15. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Los resultados de la evaluación económica del proyecto revelan indicadores muy positivos para su implementación. El Valor Actual Neto (VAN) es de $487,46, lo que sugiere que, al descontar los costos y flujos futuros a su valor presente, el proyecto ofrecerá un excedente económico considerable sobre la inversión inicial, configurándose como un proyecto lucrativo. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 15%, significativamente mayor que la tasa de descuento que se ha tomado en cuenta, lo que demuestra una gran rentabilidad. El Tiempo de Recuperación de la Inversión (TIR) es de 3,88% años, equivalentes a cerca de 3 años y 8 meses, lo que indica que el capital invertido se recuperará en un periodo breve, lo que resulta especialmente favorable en proyectos emprendedores donde la rápida recuperación es un aspecto fundamental. Finalmente, la Relación Costo-Beneficio (C/B)se sitúa en 1,06, lo que sugiere que por cada dólar invertido se recibe un beneficio de $1,06, evidenciando que los beneficios sobrepasan considerablemente

a los costos. En conjunto, estas métricas indican que el proyecto es económicamente viable, lucrativo y de bajo riesgo.

**Tabla 42.** Indicadores de Evaluación Financiera

| Indicador | Valor |
|---|---|
| VAN (Valor Actual Neto) | $ 487,46 |
| TIR (Tasa Interna de Retorno) | 15% |
| PRI (Periodo de Recuperación de la inversión | 3,88 (3 Años 8 meses) |
| Relación Costo-Beneficio (C/B) | 1,06 |

**Nota.** Fundamentada en el análisis financiero del proyecto Rincón del Lácteo. Se presentan los principales índices: Valor Presente Neto (VPN), Tasa de Retorno Interna (TRI), Plazo de Recuperación de la Inversión (PRI) y la Relación Costo-Beneficio (C/B), que demuestran la rentabilidad y factibilidad del proyecto.

### 6.15.1. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta fundamental en la gestión financiera y de proyectos, que permite evaluar cómo las variaciones en factores clave, como los costos, los precios de venta, el volumen de producción o la demanda, pueden influir directamente en los resultados económicos del negocio. Esta técnica proporciona una visión clara sobre la estabilidad y la vulnerabilidad del proyecto ante cambios inesperados, lo que es crucial para la planificación estratégica, la mitigación de riesgos y la toma de decisiones informadas. Además, facilita la identificación de los parámetros más críticos, ayudando a priorizar recursos y esfuerzos para maximizar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Según Martínez y López (2021), el análisis de sensibilidad es especialmente útil para emprendedores y gerentes, ya que les permite identificar cuáles variables tienen un impacto más significativo en la rentabilidad y la viabilidad del proyecto. Esto facilita priorizar esfuerzos y recursos en los aspectos que realmente determinan el éxito o fracaso del negocio. En sectores dinámicos y volátiles, como el lácteo, donde los precios de la leche, los insumos y la demanda pueden fluctuar considerablemente, contar con esta herramienta es vital para anticiparse a escenarios adversos y tomar decisiones informadas.

**Tabla 43.** Análisis de Sensibilidad

| **Disminución de ventas (-1%)** | | |
|---|---|---|
| **Detalle** | **Normal** | **Riesgo** |
| VAN | $1.678,77 | $376,73 |
| TIR | 14% | 14% |
| PRI | 3,92 | 3,92 |
| C/B | 1,25 | 1,06 |

**Nota.** Fundamentada en la evaluación de sensibilidad del proyecto Rincón del Lácteo. Se contrastan los parámetros financieros en una situación normal y en un escenario de riesgo que considera una caída del 1 % en las ventas. Aunque se observa una disminución en el Valor Actual Neto y en la relación Costo-Beneficio, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación de la Inversión se mantienen constantes, lo que indica una resiliencia financiera razonable del proyecto frente a esta clase de fluctuaciones.

**Tabla 44.** Análisis de Sensibilidad 1%

| **Disminución del precio (-1%)** | | |
|---|---|---|
| **Detalle** | **Normal** | **Riesgo** |
| VAN | $1.675,00 | $373,56 |
| TIR | 14% | 14% |
| PRI | 3,93 | 3,92 |
| C/B | 1,25 | 1,06 |

**Nota.** A partir del análisis de sensibilidad financiera del proyecto Rincón del Lácteo frente a una disminución del 1 % en el precio de venta. Se observa una reducción en el VAN y en la relación Costo-Beneficio (C/B), mientras que la TIR y el PRI se mantienen constantes, evidenciando un impacto moderado sobre la rentabilidad del proyecto.

En ambos escenarios de riesgo, aunque el proyecto experimenta una reducción considerable en el VAN y en la relación Costo-Beneficio, los indicadores clave de rentabilidad y recuperación (TIR y PRI) permanecen constantes. Esto indica que el proyecto Rincón del Lácteo posee una estructura financiera sólida y capacidad de adaptación frente a pequeñas fluctuaciones del mercado, lo que es positivo para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

## VII. MODELO DE NEGOCIO

El esquema CANVAS es una herramienta estratégica fundamental para diseñar y analizar modelos de negocio de manera estructurada, basada en nueve componentes esenciales. Según García y Morales (2023), esta metodología facilita la visualización clara del funcionamiento integral de una empresa, permitiendo a los emprendedores identificar y organizar los elementos clave como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos y actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos.

El uso del CANVAS no solo ayuda a comprender la lógica interna del negocio, sino que también fomenta la innovación y la mejora continua al revelar áreas de oportunidad y posibles debilidades. Además, facilita la comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo, inversionistas y otros interesados, al mostrar de forma gráfica y sencilla cómo interactúan los diferentes componentes del negocio para generar valor.

Aplicado a Rincón del Lácteo

Para comprender y estructurar el modelo de negocio de Rincón del Lácteo, se ha utilizado la metodología CANVAS, la cual permite identificar y analizar los nueve componentes esenciales que conforman la propuesta de valor y el funcionamiento integral de la empresa. A continuación, se describen cada uno de estos elementos, adaptados a la realidad y objetivos específicos del emprendimiento, con el fin de mostrar cómo se crea, entrega y captura valor en el mercado local de productos lácteos naturales y frescos.

En particular, la propuesta de valor de Rincón del Lácteo se centra en ofrecer productos artesanales, frescos y saludables, que satisfacen las necesidades de consumidores que buscan calidad y autenticidad. Los canales de distribución combinan venta directa, alianzas con puntos de venta locales y presencia en mercados tradicionales, garantizando accesibilidad y cercanía al cliente. Las relaciones con clientes se basan en la confianza y la atención personalizada, mientras que las fuentes de ingresos provienen principalmente de la venta de quesos, quesillos y leche cruda. Por otro lado, los recursos clave incluyen la materia prima local, el conocimiento artesanal y el equipo productivo, mientras que las actividades

clave abarcan la producción, control de calidad y comercialización. Finalmente, los socios estratégicos y la estructura de costos están alineados para optimizar la eficiencia y sostenibilidad del negocio en un mercado competitivo y en crecimiento.

1. Nuestro Cliente Ideal

"Rincón del Lácteo" nos enfocamos en tres grupos principales:

- Hogares en la ciudad, sobre todo madres y familias que dan prioridad a lo natural en su comida.
- Comerciantes pequeños, como tiendas de barrio, minimercados, restaurantes y cafeterías que buscan productos recién elaborados.
- Consumidores que piensan en lo que comen, interesados en productos hechos a mano, que se puedan rastrear y producidos cerca de casa.

2. Lo que Ofrecemos

- Calidad y frescura aseguradas: lácteos hechos casi a mano y sin químicos anormales.
- Claridad y confianza total: un código QR para que puedan ver el procedimiento desde su origen.
- Facilidad: a la puerta del hogar sin complicaciones.
- Sabor antiguo: recetas de campo que mantienen el gusto de siempre.

3. Cómo lo Hacemos Llegar

- Directo a la puerta de tu hogar : nuestros transportes refrigerados.
- Por internet: nos encuentras y hablamos por Facebook, Instagram y WhatsApp.
- A futuro, con aliados: queremos estar en tiendas, supermercados y mercados locales.

4. Cómo Nos Llevamos con el Cliente

- Te atendemos directo por WhatsApp y llamadas.
- Hablamos después de la venta para que estés contento.
- Tenemos ofertas solo para clientes frecuentes.
- Te enseñamos: con el código QR y redes, te mostramos cómo hacemos todo y qué ganas con nuestros productos.

5. De Dónde Sacamos el Dinero.

- Vendiendo leche fresca: \$0,85 el litro.
- Vendiendo queso fresco hecho a mano de 250 g: \$2,50.
- Vendiendo quesillo de campo de 300 g: \$3,50.
- Y podríamos ganar más con otros productos como mantequilla, yogurt o crema.

6. Lo que Necesitamos Sí o Sí

- Lo principal: leche fresca de primera.
- Equipo: recipientes, máquina para sellar, camioneta.
- Gente capacitada: alguien que produzca, un conductor, un administrador.
- La marca "Rincón del Lácteo": que la gente asocie con productos naturales, locales y de confianza.

7. Lo que Hacemos Día a Día

- Recibir y revisar la leche.
- Hacer los productos lácteos.
- Empaquetar y poner etiquetas.
- Repartir y entregar.
- Promocionar en redes.
- Llevar buena relación con los clientes.

8. Con Quiénes Trabajamos

- Productores de leche de la zona.
- Proveedores de lo que necesitamos para empaquetar.
- Bancos (para préstamos pequeños o dinero para empezar).
- Entidades de salud (para que todo esté en regla).
- Talleres para arreglar la camioneta.

9. En Qué Se Nos Va el Dinero

- Gastos fijos: sueldos, servicios, mantenimiento de la camioneta, lo que se gasta por el uso de los equipos.
- Gastos variables: leche, cuajo, empaques, gasolina.
- Gastos de venta: anuncios en redes, promociones.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La matriz FODA para la empresa "Rincón del Lácteo" evidencia una posición estratégica solida basada en la diferenciación por calidad, el compromiso familiar, y la conexión con el consumidor local. No obstante, también enfrenta desafíos importantes derivados de la informalidad del sector, los productos sustitutos, la alta competencia y las exigencias regulativas. Mediante un enfoque estratégico que integre acciones de digitalización, capacitación, diversificación e innovación ligera, la empresa puede potenciar su crecimiento, consolidar su identidad local y expandir su alcance sin comprometer su esencia artesanal.

- Rincón del Lácteo ha logrado posicionarse en el mercado local de Tulcán gracias a una demanda real y creciente por productos lácteos artesanales y frescos. La comercialización directa al consumidor ha permitido consolidar relaciones de confianza y generar valor mediante la frescura del producto y el trato personalizado.

- La estrategia de precios ha sido validada por el mercado, con una aceptación del 90% de los consumidores. Esto demuestra que los precios actuales están en equilibrio con la calidad ofrecida, lo que ha contribuido positivamente a la rentabilidad del negocio, reflejada en indicadores financieros sólidos como el VAN y la TIR.

- La propuesta de valor basada en la producción artesanal, la trazabilidad del producto y el uso de empaques retornables ha sido bien recibida. Esto ha fortalecido la identidad de marca y ha generado una conexión con los consumidores que valoran la sostenibilidad, la autenticidad y el origen de lo que consumen.

- A pesar del buen desempeño del emprendimiento, la falta de notificación sanitaria limita la posibilidad de crecer hacia nuevos mercados formales. No obstante, existe una oportunidad clara de diversificar el portafolio con nuevos derivados lácteos, lo que permitiría consolidar la presencia de la marca y atender otras necesidades del mercado.

- A pesar del buen desempeño y crecimiento sostenido del emprendimiento, la falta de notificación sanitaria limita actualmente la posibilidad de acceder a nuevos mercados formales, lo que representa una barrera para la expansión comercial. Sin embargo, existe una oportunidad clara para diversificar el portafolio con nuevos derivados lácteos, lo que permitiría consolidar la presencia de la marca, atender una gama más amplia de necesidades del mercado y aumentar la competitividad frente a otras opciones comerciales.

Recomendaciones

- Optimizar la logística de distribución y fortalecer el canal de pedidos digitales, especialmente mediante WhatsApp Business, con el objetivo de incrementar la cobertura de atención y alcanzar el crecimiento proyectado del 30% en ventas mensuales durante el próximo año.

- Gestionar de forma prioritaria la obtención de la notificación sanitaria ARCSA, ya que este requisito legal permitirá ampliar los canales de comercialización hacia ferias, tiendas especializadas y supermercados, contribuyendo a la expansión formal del negocio.

- Reinvertir parte de las utilidades en infraestructura, especialmente en equipos de refrigeración y en una planta de procesamiento a pequeña escala, lo cual permitirá aumentar la capacidad operativa y asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.

- Desarrollar al menos dos nuevos productos derivados de la leche, como yogur natural o mantequilla artesanal, para ampliar el portafolio de la empresa, adaptarse a nuevas preferencias del consumidor y posicionarse como una marca innovadora dentro del sector lácteo artesanal.

- Mejorar la comunicación con los clientes mediante el uso frecuente de WhatsApp para responder consultas, recibir pedidos y compartir promociones, así se fortalecerá la relación y se aumentarán las ventas de forma sencilla y rápida.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Banco Central del Ecuador (BCE). (2023). Informe económico anual 2024.: https://www.bce.fin.ec/

Barreiro, D. (2022). Gestión operativa y planificación de la producción agroindustrial (2.ª ed.). Editorial Agroindustrias Iberoamericanas.

Bravo, M., y Muños, J. (2023). Gestión de precios y valor percibo en emprendientos rurales . Editorial Andes Market.

CEPAL. (2022). Perspectivas del desarrollo económico en América Latina:Ecuador.: https://www.cepal.org/

Chiavenato, I., y Serna Gomez, H. (2023). Administración Estrategica: Fundamentos y Procesos. Ecoe Ediciones.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Transformación digital y comercio electrónico en América Latina. https://www.cepal.org/es/publicaciones.

FAO. (2023). Tendencias de consumo de lácteos en América Latina: https://www.fao.org/home/en/

Fernández Navajas, A. (2022). Gestión de calidad y seguridad alimentaria en la industria agroalimentaria (3.ª ed.). Editorial AENOR.

Flores, L., y Martínez, C. (2023). Planificación operativa para microempresas agroindustriales. Editorial Técnica Andina.

García, M., y Morales, J. (2023). Innovación en modelos de negocio: herramientas y estrategias. Editorial Empresarial.

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera (13.ª ed.). Pearson Educación.

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2015). Principles of Managerial Finance (14th ed.). Pearson Education.

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2022). Principios de administración financiera (15.ª ed.). Pearson Educación.

Gitman, L., y Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera (12.ª ed.). Pearson Educación.

Gutiérrez, H. S., y Contreras, F. (2012). Preparación y evaluación de proyectos (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Heizer, J. R. (2023). Dirección de operaciones: Decisiones tácticas (13.ª ed.). Pearson Educación.

Heizer, J., Render, B., y Munson, C. (2023). Operations Management Sustainability and supply chain management. Pearson.

Hernández, J., y Pérez, S. (2022). Planeación financiera para emprendimientos rurales. Editorial Económica.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., y Elliott, J. L. (2008). Introducción a la contabilidad financiera (9.ª ed.). Pearson Educación.

INEC. (2024). Informe de consumo de productos alimenticios en el Ecuador. . https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/.

Instituto Ecuatoriana de Normalización (INEN). (2020). Norma técnica ecuatoriana NTE INEN 9:2020:Leche cruda de vaca-Requisitos.: https://www.normalizacion.gob.ec/

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Boletín técnico de empleo y producción agropecuaria: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Informe anual del sector lácteo en Ecuador.: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Informe anual del sector lácteo en Ecuador. : https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Informe socioeconómico provincial: Carchi 2024.: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

Kotler, P., y Armstrong , G. (2021). Fundamentos de marketing (14.°ed). Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2023). Marketing. Pearson Education.

Kotler, P., y Keller, K. (2023). Dirección del Marketing. Pearson Education.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2021). Dirección de marketing (16.ª ed.). Pearson Educación.

Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2019). Marketing(13.°ed). Cengage Learning.

Landau, P. (20 de Septiembre de 2023). How to calculate production capacity. Formula & examples: https://www.projectmanager.com/blog/production-capacity

MAG. (2024). Resolución del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de la Leche – Año 2024. https://www.agricultura.gob.ec/.

Martínez, A., y López, J. (2021). Finanzas corporativas modernas: teoría y práctica. Editorial Finanzas Globales.

McNally, M. (2021). Food safety and quality management in dairy processing. . Wiley-Blackwell.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2024). Informe anual del sector lácteo en Ecuador. . https://www.agricultura.gob.ec/.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2023). Plan de desarrollo agropecuario 2023–2027. https://www.agricultura.gob.ec/

Morales, , J., y Sánchez, P. (2021). Proyecciones financieras para proyectos empresariales. Editorial Financiera.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2021). Buenas prácticas en la cadena de frío para productos lácteos.: https://www.fao.org/publications/en

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2013). Fundamentos de finanzas corporativas (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2013). Fundamentos de finanzas corporativas (10.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Serna Gomez, H. (2023). Adminitración estratégica : Fundamentos y Procesos . Ecoe Ediciones.

SLM. (30 de Abril de 2024). Understanding capacity: Definition. types, and measurement in production.Self Learning Material for MBA: https://slm.mba/mmpo-003/define-measure-capacity-operations-management/

Tetra Pak. (2022). Envases que protegen lo que importa: Innovación en conservación de alimentos. : https://www.tetrapak.com/es-cac/about/tetra-pak-news-and-events/publications

# X. ANEXOS

**Anexo 1.** Acta de Sustentación de Predefensa de TIC

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN EMPRENDIMIENTO TIPO B**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ESTUDIANTE:** | LEITON NASPUCIL LISBETH KARINA | **CÉDULA DE IDENTIDAD:** | 0450075056 |
| **PERIODO ACADÉMICO:** | 2025A | | |
| **PRESIDENTE TRIBUNAL** | MSC. SONIA MARILÚ MALQUÍN VERA | **DOCENTE TUTOR:** | MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI |
| **DOCENTE:** | MSC. RAMIRO URRESTA YÉPEZ | | |
| **TEMA DEL TIC:** | "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LECHE CRUDA Y DERIVADOS" | | |

| No. | CATEGORÍA | Evaluación cuantitativa | OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES |
|---|---|---|---|
| 1 | DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 8,00 | Profundizar en la justificación del porque el trabajo de titulación aporta a su perfil profesional. |
| 2 | ANÁLISIS DEL MERCADO | 9,00 | Presentar en el documento escrito como en la exposición la identificación de los principales competidores, a través de una tabla ilustrativa. Identificando el portafolio de productos que proyectan vender. |
| 3 | PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO/ MODELO OPERATIVO | 8,00 | Presentar el plan de operaciones y de comercialización, tanto en el documento escrito y exposición. |
| 4 | MARKETING Y VENTAS | 7,00 | Presentar las estrategias de marketing, ejecución, seguimiento y presupuesto para su implementación |
| 5 | EVALUACIÓN FINANCIERA | 8,33 | Destacar en la exposición la proyección de ventas, de los productos a comercializar |
| 6 | MODELO DE NEGOCIO | 8,00 | Destacar en donde está presenta la innovacion en el modelo de negocio que se está presentando |
| 7 | DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL | 8,33 | Demostrar dominio del tema y de la información del trabajo de investigación. |
| 8 | FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN | 9,00 | Revisión de falta ortográficas y normas APA en la citación de imágenes. En Anexos presentar imágenes del levantamiento de información y demás evidencias del trabajo. |

Obteniendo una nota de: 8,37 Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el jueves, 3 de julio de 2025

MSC. SONIA MARILÚ MALQUÍN VERA
**PRESIDENTE TRIBUNAL**

MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI
**DOCENTE TUTOR**

MSC. RAMIRO URRESTA YÉPEZ
**DOCENTE**

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## ACTA

**DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN EMPRENDIMIENTO TIPO B**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ESTUDIANTE:** | ORTIZ LUCERO JAIME DAVID | **CÉDULA DE IDENTIDAD:** | 1751174051 |
| **PERIODO ACADÉMICO:** | 2025A | | |
| **PRESIDENTE TRIBUNAL** | MSC. SONIA MARILÚ MALQUÍN VERA | **DOCENTE TUTOR:** | MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI |
| **DOCENTE:** | MSC. RAMIRO URRESTA YÉPEZ | | |
| **TEMA DEL TIC:** | "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LECHE CRUDA Y DERIVADOS" | | |

| No. | CATEGORÍA | Evaluación cuantitativa | OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES |
|---|---|---|---|
| 1 | DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 8,00 | Profundizar en la justificación del porque el trabajo de titulación aporta a su perfil profesional. |
| 2 | ANÁLISIS DEL MERCADO | 9,00 | Presentar en el documento escrito como en la exposición la identificación de los principales competidores, a través de una tabla ilustrativa, identificando el portafolio de productos que proyectan vender. |
| 3 | PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO/ MODELO OPERATIVO | 8,00 | Presentar el plan de operaciones y de comercialización, tanto en el documento escrito y exposición. |
| 4 | MARKETING Y VENTAS | 7,00 | Presentar las estrategias de marketing, ejecución, seguimiwento y presupuesto para su implementación |
| 5 | EVALUACIÓN FINANCIERA | 8,33 | Destacar en la exposición la proyección de ventas, de los productos a comercializar |
| 6 | MODELO DE NEGOCIO | 8,00 | Destacar en donde está presenta la innovacion en el modelo de negocio que se está presentando |
| 7 | DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL | 8,33 | Demostrar dominio del tema y de la información del trabajo de investigación. |
| 8 | FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN | 9,00 | Revisión de falta ortográficas y normas APA en la citación de imágenes. En Anexos presentar imágenes del levantamiento de informasción y demás evidencias del trabajo. |

Obteniendo una nota de: 8,37 Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el jueves, 3 de julio de 2025

MSC. SONIA MARILÚ MALQUÍN VERA
**PRESIDENTE TRIBUNAL**

MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI
**DOCENTE TUTOR**

MSC. RAMIRO URRESTA YÉPEZ
**DOCENTE**

**Anexo 2.** Certificado de Abstract por parte de idiomas.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

**ABSTRACT- EVALUATION SHEET**

**NAME:** Leiton Naspucil Lisbeth Karina y Ortiz Lucero Jaime David
**DATE**: Martes, 8 de julio de 2025
**Topic:** "Plan de negocio para la creación de una empresa de procesamiento y distribución de leche cruda y derivados"

**MARKS AWARDED** **QUANTITATIVE AND QUALITATIVE**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **VOCABULARY AND WORD USE** | **Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic** | **Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic** | **Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic** | **Limited vocabulary and inadequate words related to the topic** |
| | **EXCELLENT: 2** ☐ | **GOOD: 1,5** ■ | **AVERAGE: 1** ☐ | **LIMITED: 0,5** ☐ |
| **WRITING COHESION** | **Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.** | **Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.** | **Some progression of ideas and supporting paragraphs.** | **Inadequate ideas and supporting paragraphs.** |
| | **EXCELLENT: 2** ■ | **GOOD: 1,5** ☐ | **AVERAGE: 1** ☐ | **LIMITED: 0,5** ☐ |
| **ARGUMENT** | **The message has been communicated very well and identify the type of text** | **The message has been communicated appropriately and identify the type of text** | **Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing** | **The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate** |
| | **EXCELLENT: 2** ■ | **GOOD: 1,5** ☐ | **AVERAGE: 1** ☐ | **LIMITED: 0,5** ☐ |
| **CREATIVITY** | **Outstanding flow of ideas and events** | **Good flow of ideas and events** ■ | **Average flow of ideas and events** | **Poor flow of ideas and events** |
| | **EXCELLENT: 2** ☐ | **GOOD: 1,5** | **AVERAGE: 1** ☐ | **LIMITED: 0,5** ☐ |
| **SCIENTIFIC SUSTAINABILITY** | **Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement** | **Minor errors when supporting the thesis statement** | **Some errors when supporting the thesis statement** | **Lots of errors when supporting the thesis statement** |
| | **EXCELLENT: 2** ■ | **GOOD: 1,5** ☐ | **AVERAGE: 1** ☐ | **LIMITED: 0,5** ☐ |
| **TOTAL/AVERAGE** | **9 - 10: EXCELLENT**<br>**7 - 8,9: GOOD**<br>**5 - 6,9: AVERAGE**<br>**0 - 4,9: LIMITED** | **TOTAL 9** | | |

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER**

# Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

**Autor:** Leiton Naspucil Lisbeth Karina y Ortiz Lucero Jaime David
**Fecha de recepción del abstract**: Martes, 8 de julio de
**Fecha de entrega del informe**: Martes, 8 de julio de 2025

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

## Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente

Firmado electrónicamente por:
MARTHA ARACELLY VIVEROS ALMEIDA
Validar únicamente con FirmaEC

MA. Martha Viveros
Docente responsable del
CIDEN

**Anexo 3.** Encuesta usuario final

# Producción y Comercialización de Leche cruda y sus derivados.

**Objetivo:**
**Evaluar la viabilidad técnica y económica de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de leche cruda y sus derivados en la cuidad de Tulcán, considerando los aspectos de producción, procesamiento, logística, distribución y demanda de mercado.**

Reciba un cordial saludo de los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la "Universidad Politécnica Estatal del Carchi", solicitamos su valiosa colaboración a fin de responder el siguiente cuestionario para recolectar información sobre la viabilidad del emprendimiento. La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

* Obligatoria

1. **¿Cuál es su género?** *

- ◯ Masculino
- ◯ Femenino
- ◯ Otras

2. **¿Cuál es su nacionalidad?** *

- ◯ Ecuatoriano
- ◯ Extranjero

3. **¿Cuál es su estado civil?** *

- ◯ Soltero/a
- ◯ Casado/a
- ◯ Divorciado/a
- ◯ Unión Libre
- ◯ Otras

4. **¿Cuál es su edad?** *

5. **¿Cuál es su ocupación principal?** *

- ◯ Estudiante
- ◯ Empleado/a Público
- ◯ Empleado/a Privado
- ◯ Trabajador/a independiente
- ◯ Ama de casa
- ◯ Ninguno

6. **¿Cuál es su nivel de formación?** *

- ◯ Actualmente estudiando
- ◯ Posgrado
- ◯ Técnico Superior
- ◯ Tercer nivel
- ◯ Secundaria
- ◯ Primaria
- ◯ Ninguno

7. **¿En qué ciudad reside actualmente?** *

8. **¿En qué sector de la ciudad vive actualmente?** *

- ◯ Norte
- ◯ Centro
- ◯ Sur

9. **¿Cuál es su nivel aproximado de ingresos mensuales ?** *

- ◯ Menos de $460
- ◯ $461 - $600
- ◯ $601- $800
- ◯ $801-$1000
- ◯ Más de 1000 USD
- ◯ No percibo ingresos

10. **De los ingresos que percibe ¿Qué porcentaje es destinado para el consumo de leche y sus derivados?** *

- ◯ Menos del 5%
- ◯ Del 6% al 10%
- ◯ Del 11% al 20%
- ◯ Del 21% al 30%
- ◯ Más del 30%
- ◯ Ninguno

11. **¿Qué tipo de leche consume con mayor frecuencia?** *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- ☐ Leche entera
- ☐ Leche cruda
- ☐ Leche deslactosada
- ☐ Leche semidesnatada
- ☐ Leche desnatada
- ☐ Leche en polvo
- ☐ Leche de origen vegetal (soja, almendra, avena, etc.)

12. **¿Qué cantidad de leche consume semanalmente?** *

- ◯ Medio litro
- ◯ 1 litro
- ◯ 2 litros
- ◯ 5 litros
- ◯ Mas de 5 Litros

13. **Generalmente ¿Dónde compra la leche y sus derivados ?**

(Seleccione dos opciones) *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- ☐ Supermercado
- ☐ Tienda de barrio
- ☐ Mercado local
- ☐ Directamente del productor
- ☐ Distribuidor puerta a puerta

14. **De los siguientes derivados de la leche ¿Cuáles consume con mayor frecuencia?** *

Seleccione como máximo 4 opciones.

- ☐ Queso amasado
- ☐ Queso mozzarella
- ☐ Queso Cheddar
- ☐ Queso fresco
- ☐ Quesillos
- ☐ Yogurt
- ☐ Mantequilla
- ☐ Manjar
- ☐ Cremas Chantilly
- ☐ Leche Condensada

15. **¿Qué atributos considera más importantes al elegir derivados de la leche?** *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- [ ] Sabor
- [ ] Calidad
- [ ] Cantidad
- [ ] Precio
- [ ] Marca
- [ ] Origen (local,artesanal,etc)
- [ ] Beneficios para la salud

16. **¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir al momento de comprar leche y sus derivados?** *

- ◯ Descuentos por compra
- ◯ Detalle personalizado
- ◯ Muestras gratis
- ◯ Promoción 2x1

17. **¿Le gustaría que la distribución de leche y derivados se entregue a domicilio?** *

- ◯ Si
- ◯ No

18. **¿Por cuál medio le gustaría enterarse de nuestras promociones?** *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- [ ] Facebook
- [ ] Instragram
- [ ] WhatsApp
- [ ] TIK TOK
- [ ] Radio
- [ ] Televisión

**Anexo 4.** Sistema de encierro y canal de paso para bovinos lecheros

**Nota.** Sistema de confinamiento con canal de paso diseñado para guiar y contener bovinos durante procesos de ordeño o control sanitario. Este tipo de infraestructura permite optimizar el manejo del ganado, reducir el estrés animal y facilitar el trabajo del operario. Fotografía tomada en una unidad de producción lechera en Ecuador.

**Anexo 5.** Cantinas de acero inoxidable utilizadas para el acopio de leche cruda

**Anexo 6.** Registro fotográfico del proceso de distribución

**Nota.** Se observa el proceso de distribución de leche cruda por parte de la empresa "Rincón del Lácteo" en la ciudad de Tulcán. Este procedimiento inicia con el correcto traslado del producto en bidones de acero inoxidable, asegurando condiciones higiénicas y manteniendo la cadena de frío. El equipo de trabajo, en su mayoría conformado por mujeres de la comunidad, realiza la entrega de leche directamente al consumidor final, empleando utensilios sanitizados y utilizando vehículos adaptados para esta labor.