



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**“Plan de negocio para producción de mantequilla en Friska
para el mercado de Cuenca”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas

Autor:

Diego Patiño Fernández

Directora:

Gabriela Chica Contreras

**Cuenca – Ecuador
2025**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi cariño a mi familia, que ha estado presente en cada paso del camino. A mi esposa Alba, por su amor, paciencia y constante apoyo en cada etapa de este proceso. A mis hijos Fernanda, Said y Jacob, quienes son mi mayor inspiración y la razón por la que cada esfuerzo cobra sentido. Gracias por ser mi fuerza, mi refugio y mi motivación, incluso en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a los profesores que me guiaron con su conocimiento y experiencia a lo largo de este proceso académico. Su acompañamiento fue clave para el desarrollo de este trabajo.

También extendo mi gratitud a todo el equipo de Friska, quienes colaboraron con datos valiosos y participaron activamente en la implementación del proyecto. Su compromiso y apoyo fueron fundamentales para llevar esta investigación a cabo.

RESUMEN

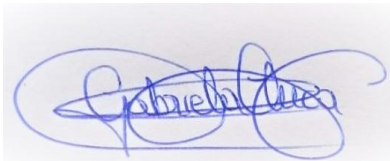
Este trabajo desarrolla un plan de negocio para la producción y comercialización de mantequilla elaborada a partir de la crema de leche generada como subproducto de la empresa Friska, con el objetivo de agregar valor a esta materia prima y fortalecer la competitividad de la marca en el mercado de Cuenca. El estudio analiza la viabilidad técnica, financiera y comercial a través de una investigación de mercado, análisis de costos y proyecciones económicas. La metodología empleada fue de tipo descriptiva y cuantitativa, utilizando encuestas para identificar las preferencias del consumidor y estimar la demanda del producto. Los resultados indican que el proyecto es rentable, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de capital. Asimismo, se identificaron oportunidades clave en las estrategias de marketing, la calidad del producto y la eficiencia en la distribución, lo que posiciona a Friska como un competidor fuerte en el sector lácteo.

Palabras clave: Plan de negocios, Mantequilla artesanal, Crema de leche, Viabilidad financiera, Comercialización de alimentos.

ABSTRACT

This study presents a business plan for the production and commercialization of butter made from cream, a by-product generated by the company Friska. The objective is to add value to this raw material and strengthen the brand's competitiveness in the Cuenca market. The research analyzes the technical, financial, and commercial viability through market research, cost analysis, and economic projections. A descriptive and quantitative methodology was applied, using surveys to identify consumer preferences and estimate product demand. The results indicate that the project is profitable, with a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) higher than the cost of capital. Additionally, key opportunities were identified in marketing strategies, product quality, and distribution efficiency, positioning Friska as a strong competitor in the dairy sector.

Keywords: Business plan, Artisanal butter, Milk cream, Financial feasibility, Food commercialization.



Ing. Gabriela Chica Contreras

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL	12
2.1. Entorno Político	12
2.1.1. Políticas Gubernamentales y Regulaciones	12
2.1.2. Política Comercial y Arancelaria	13
2.1.3. Estabilidad Política	13
2.1.4. Subsidios y Políticas de Impuestos	14
2.2. Entorno Económico	14
2.2.1. Contexto Económico Global y Nacional	14
2.2.2. Crecimiento Económico y Proyecciones	14
2.2.3. Demografía y Estabilidad Económica	14
2.2.4. Inflación y Tasas de Interés	15
2.2.5. Riesgo País	15
2.3. Entorno Social	15
2.3.1. Contexto Social y Demográfico en Cuenca	15
2.3.2. Preferencias y Tendencias de Consumo	15
2.3.3. Impacto Positivo en el Mercado Local:	15
2.3.4. Impacto Negativo en el Mercado Local:	16
2.4. Entorno Cultural	16
2.4.1. Contexto Cultural en Cuenca y la Provincia del Cañar	16
2.4.2. Gastronomía Local y Preferencias Alimenticias	16
2.4.3. Tendencias Culturales y Apreciación de Productos Premium	16
2.4.4. Desafíos Culturales	17
2.5. Entorno Tecnológico	17
2.5.1. Tecnología en el Proceso de Producción	17
2.5.2. Tecnología en Marketing y Ventas	18
2.5.3. Adaptación a Nuevas Tendencias Tecnológicas	19
2.6. Entorno Ambiental	19
2.6.1. Percepción del Consumidor sobre Productos Ambientales	19
2.6.2. Tendencias en el Mercado de Marcas Verdes	19
2.6.3. Estrategias para Integrar tu Producto en el Mercado Ambiental	20
2.6.4. Desafíos y Oportunidades	20
2.7. Entorno Legal	20

2.7.1.	Registros y Cumplimiento Sanitario	20
2.7.2.	Cumplimiento con Organismos de Control	21
2.7.3.	Aspectos Tributarios y Fiscales	21
2.7.4.	Regulaciones Adicionales.....	22
2.8.	Entorno Laboral	22
2.8.1.	Legislación Laboral y Contratos de Trabajo	22
2.8.2.	Jornada Laboral y Horarios	22
2.8.3.	Remuneraciones y Beneficios	23
2.8.4.	Seguridad Social	23
2.8.5.	Condiciones de Trabajo y Salud Ocupacional.....	23
2.8.6.	Regulación de Empresas Familiares e Informales	23
3.	PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
3.1.	Aplicación de metodología Canvas de Osterwalder	23
3.1.1.	Asociaciones Clave	24
3.1.2.	Actividades Clave	25
3.1.3.	Recursos Clave	26
3.1.4.	Propuesta de Valor.....	27
3.1.5.	Relación con los Clientes	28
3.1.6.	Canales	28
3.1.7.	Segmento de Clientes	29
3.1.8.	Estructura de Costos	29
3.1.9.	Fuente de Ingresos	30
3.2.	Investigación de mercados.....	31
3.2.1.	Fuentes de Información	31
3.2.2.	Fuentes Secundarias	31
3.2.3.	Fuentes Primarias	31
3.2.4.	Diseño y Procedimiento de Obtención de Información	32
3.2.5.	Diseño de la Encuesta	32
3.2.6.	Procedimiento de Obtención de Información	32
3.2.7.	Recogida de Datos	33
3.2.8.	Muestreo	33
3.2.9.	Proceso de Trabajo de Campo	33
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	34
5.	MARKETING ESTRATÉGICO	44
5.1.	Justificación del problema comercial detectado	44

5.2.	Solución estratégica mockup.....	45
5.3.	Matriz Atractivo - Competitiva	46
5.4.	Mapa Perceptual	46
5.5.	Segmento y Protopersona	47
5.6.	Gestión del cliente	49
5.7.	Matriz FCB	50
5.8.	Mockup de Mantequilla Friska.....	50
5.9.	Customer Journey	51
5.10.	Justificación de mock up en mejora del posicionamiento	53
5.11.	Justificación de mock up en mejora en la participación	53
5.12.	Justificación de mock up en mejora en experiencia al cliente.....	53
5.13.	Validación de mockup con posibles clientes	54
5.14.	Estrategia de marketing mix mockup final	55
6.	GERENCIA FINANCIERA	56
6.1.	Costo de capital promedio ponderado	58
6.2.	Flujos de Efectivo del Proyecto	61
6.3.	El flujo de inversionista	62
6.4.	Análisis de escenarios	63
7.	CONCLUSIONES.....	66
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1.....	34
Tabla 2. Pregunta 2.....	35
Tabla 3. Pregunta 3.....	36
Tabla 4. Pregunta 4.....	37
Tabla 5. Pregunta 5.....	37
Tabla 6. Pregunta 6.....	38
Tabla 7. Pregunta 7.....	39
Tabla 8. Pregunta 8.....	40
Tabla 9. Pregunta 9.....	41
Tabla 10. Pregunta 10.....	42
Tabla 11. Costumer Journey Mantequilla Friska.....	52
Tabla 12. Comentarios de clientes potenciales.....	54
Tabla 13. Costos de activos fijos.....	56
Tabla 14. Costos unitarios.....	57
Tabla 15. Impuesto a la renta - Ecuador.....	58
Tabla 16. Cálculo de costos.....	59
Tabla 17. Depreciación de activos.....	59
Tabla 18. Cálculo CCPP.....	60
Tabla 19. Flujo efectivo del proyecto.....	61
Tabla 20. Flujo efectivo del inversionista.....	63
Tabla 21. Flujo efectivo de ventas constantes.....	64
Tabla 22. Flujo efectivo de precio constante.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig 1. Modelo Canvas Osterwalder.....	24
Fig. 2. Pregunta 1.....	34
Fig 3. Pregunta 2.....	35
Fig 4. Pregunta 3.....	36
Fig 5. Pregunta 4.....	37
Fig 6. Pregunta 5.....	38
Fig 7. Pregunta 6.....	39
Fig 8. Pregunta 7.....	40
Fig 9. Pregunta 8.....	41
Fig 10. Pregunta 9.....	42
Fig 11. Pregunta 10.....	43
Fig 12. Matriz A-C.....	46
Fig 13. Mapa perceptual.....	47
Fig 14. Protopersona.....	48
Fig 15. Matriz - Experiencia del cliente.....	49
Fig 16. Posición en la matriz FCN.....	50
Fig 17. Mockup mantequilla Friska.....	51
Fig 18. Estrategia de marketing mix final.....	55

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Friska, ubicada en la provincia del Cañar, enfrenta una oportunidad de negocio sin explotar: la valorización de la crema de leche, un subproducto de producción de queso. Actualmente, la crema se vende a intermediarios que no son constantes con sus compras y además aprecio bajos. Para mantenerse competitivos, es crucial para Friska crear valor agregado a sus productos, esto podría lograrse mediante la oferta de productos complementarios que satisfagan las necesidades de sus clientes según Perilla Maluche et al. (2022). La propuesta de producir mantequilla a partir de la crema de leche se presenta como una solución viable para mejorar la rentabilidad de la empresa al satisfacer las demandas del mercado y crear marca.

Además, Friska debe superar los desafíos típicos de las pequeñas empresas en Ecuador, como la falta de información del mercado, la contratación de personal calificado y la competencia en el sector lácteo. La investigación tiene como objetivo analizar la viabilidad técnica, financiera y de marketing para la producción y comercialización de mantequilla, un producto que podría generar nuevas oportunidades de crecimiento.

La investigación se centra en analizar cómo la empresa Friska puede implementar de manera rentable la producción y comercialización de mantequilla en el mercado de Cuenca, aprovechando la crema de leche como subproducto y superando los desafíos operativos y comerciales que implica esta iniciativa.

En el Ecuador, el sector lácteo ha tenido un crecimiento moderado en las últimas dos décadas, impulsado por la dinámica económica del país. Sin embargo, Según Revista Gestión (2024), este crecimiento ha sido acompañado por diversos desafíos, especialmente en cuanto a la formalización de las empresas e innovación tecnológica. Según Zambrano-Vera y López-Iglesias (2018), una gran parte de las industrias lácteas ecuatorianas sigue operando bajo un modelo artesanal. Esta informalidad genera asimetrías en la cadena de producción, lo que afecta tanto a los pequeños ganaderos como a las grandes empresas lácteas, creando un entorno competitivo desigual.

El Centro Industrial Lácteo del Ecuador (CIL, 2024) reporta que el 38,5% de la producción láctea en el país se comercializa de manera informal, lo que no solo genera competencia desleal, sino que también pone en riesgo la salud de los consumidores, debido a la ausencia de controles sanitarios. Además, los pequeños productores informales no reciben el precio estipulado por el acuerdo interministerial, lo que afecta su sostenibilidad y la calidad de sus productos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que operan dentro del marco formal deben ajustarse a rigurosas normativas de calidad e inocuidad, lo que eleva considerablemente sus costos de producción. En contraste, muchas industrias informales, especialmente las de carácter

artesanal, priorizan la reducción de precios por encima del cumplimiento técnico y sanitario, lo que les permite ofrecer productos más económicos, aunque sin garantizar condiciones adecuadas de salubridad (Zambrano-Vera y López-Iglesias, 2018). Además, como señalan Albuquerque, Quirós y Justino (2017), “el conservadurismo en las PYMES se refleja en la adopción de prácticas contables que priorizan la reducción de costos y la estabilidad financiera”, lo que los empuja a competir en un mercado de precios y en donde circulan productos elaborados sin respetar las normativas exigidas.

Según Álvarez et al. (2022) y el Centro Industrial Lácteo del Ecuador (2024), si bien existen esfuerzos por certificar buenas prácticas en asociaciones lecheras, su aplicación efectiva y sostenida en el tiempo aún enfrenta limitaciones estructurales y operativas. Esta inconsistencia compromete directamente la calidad del producto final y debilita la competitividad del sector formal. Como advierten Álvarez, Andrade y Ortega (2022), la falta de compromiso con la economía solidaria y el cumplimiento riguroso de procesos certificados afecta tanto la confianza del consumidor como la sostenibilidad de los emprendimientos lácteos.

Este tipo de debilidades estructurales en el cumplimiento normativo también perpetúa la informalidad, al no existir un seguimiento adecuado que garantice la calidad e inocuidad en toda la cadena productiva. En un mercado cada vez más competitivo, es esencial que las PYMES del sector lácteo, adopten prácticas más rigurosas y modernas para garantizar la calidad de sus productos, y poder competir con las grandes corporaciones que, según Aguilar et al. (2024), citando a la CEPAL (2024), son seis veces más productivas que las PYMES, y 33 veces más productivas que las microempresas. Para ello, la formalización y la mejora continua los estándares de calidad son factores clave para mantener la competitividad en el mercado.

Las PYMES en Ecuador desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico, ya que representan más del 90 % de las unidades productivas del país y generan cerca del 70 % del empleo activo (Carranco, 2017). No obstante, enfrentan barreras estructurales como la inestabilidad económica, el acceso limitado al financiamiento, la informalidad en los mercados y una baja capacidad de innovación (Matovelle, Lecuona y Hernandis, 2021). Estas dificultades se acentúan en el sector lácteo, donde la competencia informal, la falta de tecnificación y la escasa articulación con cadenas de valor dificultan la sostenibilidad de los pequeños productores y transformadores (Zambrano-Vera y López-Iglesias, 2018). En este contexto, resulta clave que las PYMES lácteas adopten estrategias orientadas a la formalización, la diferenciación de productos y el fortalecimiento de sus capacidades operativas y de gestión para competir en mercados exigentes como el de Cuenca.

La adopción de nuevas tecnologías y la innovación en los modelos de negocio son factores determinantes para que las PYMES del sector lácteo puedan mejorar su competitividad y sostenibilidad. Según Rumi y Arzuaga (2024), las capacidades dinámicas, como la innovación

tecnológica, son fundamentales para optimizar el desempeño empresarial. En el contexto, para empresas como Friska, dichas capacidades resultan especialmente relevantes, ya que la implementación de tecnologías apropiadas permitiría agregar valor a subproductos como la crema de leche, transformándolos en productos de mayor demanda, como la mantequilla. Además, la automatización parcial de procesos artesanales puede mejorar la eficiencia operativa y garantizar estándares de calidad consistentes.

A pesar de estos beneficios, muchas PYMES enfrentan obstáculos como la falta de conocimiento sobre las soluciones tecnológicas disponibles, la resistencia al cambio organizacional y la percepción errónea de que la digitalización no es prioritaria en su sector (Westerman et al., 2011). Superar estas barreras es crucial para impulsar modelos de negocio más innovadores y competitivos dentro del sector lácteo ecuatoriano.

Es fundamental que las PYMES dejen de depender únicamente de otras empresas como sus clientes y empiecen a dirigir sus esfuerzos hacia el consumidor final. Según el estudio de Arteaga y Lasio (2009), la mayoría de los emprendedores en Ecuador inicialmente enfocaban su estrategia en otros negocios, lo que limitaba su crecimiento. Diversificar sus canales de venta y centrarse en las necesidades del consumidor final no solo incrementará su base de clientes, sino que también les permitirá desarrollar productos más innovadores que respondan a los cambios en los hábitos de consumo (Cárdenas, 2015).

El camino hacia la competitividad de las PYMES en Ecuador requiere un enfoque integral que combine la adopción de tecnologías, la optimización de recursos, la diversificación de mercados y el fomento de la innovación. Aunque el riesgo y la incertidumbre son elevados, el cambio es necesario. Las PYMES tienen la capacidad de generar innovaciones radicales que podrían transformar sectores completos, lo que demuestra la importancia de empoderarlas como agentes de cambio (Matovelle et al., 2021). En este proceso, el uso eficiente del internet, la simplificación de trámites gubernamentales y el acceso a financiamiento son esenciales para que estas empresas puedan superar los obstáculos y alcanzar su potencial.

- El objetivo general del proyecto es elaborar un plan de negocio para la producción y comercialización de mantequilla por parte de Friska en el mercado de Cuenca. En el plan incluirá un análisis de mercado, la evaluación de viabilidad técnica y financiera, así como el diseño de estrategias de marketing y operaciones, con el fin de agregar valor a la crema de leche y posicionar la marca en el sector lácteo. A partir de este objetivo general, se derivan los siguientes objetivos específicos, organizados de acuerdo con cada módulo del proyecto: Diseñar una estrategia de negocios para la producción y comercialización de mantequilla en Friska, con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad en el mercado de Cuenca.

- Realizar un estudio de mercado y viabilidad para la comercialización de mantequilla en Friska, evaluando la demanda, la competencia y las condiciones del mercado en Cuenca.
- Analizar el potencial del mercado para la comercialización de mantequilla en Friska, identificando los factores clave que influirán en la decisión de compra y las oportunidades de posicionamiento en el mercado de Cuenca.
- Analizar la viabilidad financiera de la comercialización de mantequilla en Friska, mediante el estudio de flujos de caja, balances financieros y la toma de decisiones basadas en indicadores financieros

El proyecto integrador como trabajo de titulación utilizará el proceso de investigación acción, que es un método de investigación orientado a combinar la teoría y la práctica y que tiene como estrategia enfocarse en la experimentación. Este sistema permitirá dirigir, elaborar y definir los conceptos teóricos y aplicarlos directamente en el sistema empresarial en estudio. Se irá aprendiendo mientras se va haciendo el proyecto.

Además, se utiliza métodos cuantitativos a través de encuestas para analizar las preferencias del consumidor y los precios en el mercado. Estos análisis nos proporcionarán información valiosa que nos ayudará a tomar decisiones fundamentadas y a diseñar estrategias efectivas para alcanzar nuestros objetivos comerciales en el mercado objetivo.

2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL

A continuación, se realiza un análisis de los distintos entornos presentes en el sector lácteo.

2.1. Entorno Político

El entorno político en Ecuador juega un papel crucial en la configuración de las políticas económicas y fiscales que afectan a diversos sectores, incluido el sector lácteo. La estabilidad política y las decisiones gubernamentales tienen un impacto directo en la producción, regulación y comercialización de productos lácteos. La intervención del gobierno en forma de regulaciones, subsidios y políticas fiscales puede influir en la estructura de costos, los precios de los productos y la competitividad en el mercado. Este análisis se centra en cómo las políticas y regulaciones actuales afectan a la industria láctea, específicamente en el contexto del proyecto de mantequilla Friska.

2.1.1. Políticas Gubernamentales y Regulaciones

- Regulación Sanitaria: El sector lácteo en Ecuador está regulado por el Ministerio de Salud Pública y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Estas regulaciones abarcan aspectos de producción, procesamiento y comercialización,

asegurando que los productos lácteos cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

- Normativas de Etiquetado: Existen normativas específicas para el etiquetado de productos alimenticios, incluyendo la mantequilla. En Ecuador es obligación que todos los alimentos contengan el semáforo, la mantequilla es un producto alto en grasa, por lo que los consumidores exigentes pueden retirarlo de su dieta por la cantidad de grasa, y como ventaja no contiene azúcar ni sal.

2.1.2. Política Comercial y Arancelaria

- Acuerdo Comercial con China: Desde el 1 de mayo, Ecuador ha implementado un acuerdo comercial con China que permite la importación de 4.677 subpartidas de productos con un arancel del 0%. Este acuerdo beneficia a la industria láctea al reducir el costo de materias primas como envases y empaques, lo que puede llevar a una disminución en los costos de producción y, potencialmente, en los precios para el consumidor final. Este entorno favorable para la importación de insumos puede ofrecer una ventaja competitiva para productos como la mantequilla Friska.
- Convenio con la Unión Europea: Desde enero de 2022, Ecuador también tiene un convenio con la Unión Europea que exime de aranceles a 1.291 partidas arancelarias, incluidos algunos productos lácteos. Aunque este convenio facilita el acceso a productos europeos al mercado ecuatoriano, también incrementa la competencia, especialmente para productos lácteos importados de la Unión Europea. Esto podría presionar a los productores locales, como Friska, a mantener precios competitivos y a mejorar la calidad para destacar en un mercado con una oferta creciente de productos europeos.

2.1.3. Estabilidad Política

Ecuador enfrenta desafíos significativos en términos de estabilidad política, marcados por altos niveles de delincuencia y violencia. Desde el año 2023, el país ha registrado un aumento alarmante en el número de asesinatos intencionales, con más de 500 casos reportados mensualmente según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esta situación de inseguridad impacta directamente en el comportamiento de los consumidores, quienes, por temor a salir de casa, podrían reducir su frecuencia de compras, afectando negativamente las ventas de productos como la mantequilla Friska.

Además, las extorsiones y actos de violencia han llevado al cierre de varios locales comerciales, exacerbando los desafíos para las empresas en el sector. La inseguridad no solo afecta la confianza de los consumidores, sino que también crea un entorno incierto para los negocios. La situación política actual no es muy alentadora, y es fundamental esperar que el gobierno implemente medidas efectivas para mejorar la seguridad y restaurar la confianza en el país.

2.1.4. Subsidios y Políticas de Impuestos

- **Exención de IVA para Productos de Cesta Básica:** En Ecuador, la leche, queso y yogurt están exentos del IVA debido a su clasificación como productos de cesta básica. Esta exención facilita el acceso a estos alimentos esenciales y puede reducir los costos para los consumidores.
- **IVA Aplicable a la Crema de Leche y Mantequilla:** A diferencia de los productos mencionados anteriormente, la crema de leche y la mantequilla están sujetas al IVA. Esta imposición puede incrementar el costo final para los consumidores y, por lo tanto, influir en la estrategia de precios de Friska. Es crucial que la empresa considere este aspecto en su planificación financiera para gestionar los costos y precios de manera efectiva.

2.2. Entorno Económico

2.2.1. Contexto Económico Global y Nacional

El entorno económico global está actualmente caracterizado por una desaceleración generalizada. Según el informe del Banco Central del Ecuador para el segundo trimestre de 2023, países como Alemania, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido están experimentando una desaceleración económica bajo tendencia, reflejando una crisis económica mundial que afecta la estabilidad financiera y las proyecciones de crecimiento a nivel global (Banco Central del Ecuador, 2023). Esta tendencia global influye en los mercados emergentes y en desarrollo, incluyendo a Ecuador.

2.2.2. Crecimiento Económico y Proyecciones

Las proyecciones más recientes del Banco Mundial indican que el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador crecerá solo un 0,7% en 2024, posicionando al país como uno de los de menor crecimiento económico en América Latina (Banco Mundial, 2023). Esta baja tasa de crecimiento sugiere un entorno poco alentador para la inversión y el consumo. La limitada expansión económica podría reducir el poder adquisitivo de los consumidores y aumentar la competencia en el mercado.

2.2.3. Demografía y Estabilidad Económica

Para 2023, el crecimiento poblacional en Ecuador es del 1%, según datos del Banco Mundial (Banco Mundial, 2023). Este crecimiento moderado contribuye a una mayor estabilidad económica, permitiendo una mejor planificación y un mayor poder adquisitivo al reducir los gastos asociados con embarazos tempranos y desempleo juvenil. Sin embargo, esta estabilidad demográfica no compensa completamente los desafíos económicos actuales.

2.2.4. Inflación y Tasas de Interés

La inflación proyectada para 2024 es superior al 2,5%, de acuerdo con el Boletín Técnico IPC N° 05-2024-IPC (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024). Dado que la inflación supera el crecimiento del PIB, el poder adquisitivo de los consumidores podría verse reducido, haciendo que la competitividad en precios y la eficiencia en procesos sean esenciales para la sostenibilidad del proyecto. Además, la tasa de interés referencial para las pymes ha alcanzado un 12,18%, el nivel más alto en los últimos 12 años, según datos del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2024). Esta alta tasa de interés indica una presión adicional sobre el financiamiento y los costos operativos debido a las condiciones de recesión económica.

2.2.5. Riesgo País

El riesgo país de Ecuador se sitúa en 1350, uno de los más altos en la región, solo superado por Venezuela y Bolivia (Banco Central del Ecuador, 2024). Este elevado riesgo país refleja la incertidumbre asociada con la inversión en el país y puede influir negativamente en la percepción de los inversores y en la disponibilidad de financiamiento.

2.3. Entorno Social

2.3.1. Contexto Social y Demográfico en Cuenca

Cuenca, ubicada en la provincia del Azuay, es una ciudad con una rica herencia cultural y una economía en crecimiento. Con una población de aproximadamente 630,000 habitantes, Cuenca es conocida por su desarrollo en el sector turístico, gastronómico y comercial. Esta ciudad presenta un mercado potencialmente atractivo para productos como la mantequilla Friska, especialmente en sectores como restaurantes y cafeterías, que valoran la calidad y frescura de los ingredientes.

2.3.2. Preferencias y Tendencias de Consumo

En Cuenca, al igual que en otras ciudades ecuatorianas, hay una creciente tendencia hacia el consumo de productos locales y de alta calidad. Los consumidores están cada vez más interesados en productos que ofrezcan beneficios adicionales, como ingredientes naturales, frescos y artesanales. La mantequilla Friska, se la quiere llevar como un producto premium, podría captar el interés de este segmento de mercado que busca calidad en sus productos alimenticios. Además, la tendencia hacia una alimentación saludable y gourmet puede favorecer la aceptación de mantequillas de mejor calidad en establecimientos gastronómicos.

2.3.3. Impacto Positivo en el Mercado Local:

- **Demanda en el Sector Gastronómico:** La presencia de una gran cantidad de restaurantes y cafeterías en Cuenca representa una oportunidad significativa para Friska. Estos

establecimientos suelen buscar ingredientes de alta calidad para diferenciarse en un mercado competitivo, y la mantequilla Friska podría satisfacer esta demanda.

- **Valoración de Productos Locales:** Los consumidores en Cuenca valoran cada vez más los productos locales y frescos. Al promover la mantequilla Friska como un producto de calidad hecho en Ecuador, se puede aprovechar este sentimiento para fortalecer tu posición en el mercado.

2.3.4. Impacto Negativo en el Mercado Local:

- **Competencia y Precios:** Aunque hay una demanda creciente por productos de calidad, también existe una fuerte competencia en el mercado de alimentos, especialmente en el sector de productos lácteos. La competencia tanto de marcas nacionales como internacionales podría presionar los precios y afectar la participación de mercado de Friska. Hay varias opciones de productos, algunos sin regulación ni permisos necesarios, con precios mucho más bajo
- **Sensibilidad al Precio:** A pesar del interés en productos Premium, el poder adquisitivo de algunos consumidores y establecimientos se ve afectado x la crisis que agudiza el país, lo que podría afectar la aceptación si el precio de Friska es percibido como elevado en comparación con otras opciones disponibles.

2.4. Entorno Cultural

2.4.1. Contexto Cultural en Cuenca y la Provincia del Cañar

Cuenca y la provincia del Cañar tienen una rica herencia cultural que influye en los hábitos de consumo y en las preferencias alimenticias de sus habitantes. Cuenca, en particular, es conocida por su fuerte identidad cultural y sus tradiciones arraigadas que impactan en el comportamiento del consumidor.

2.4.2. Gastronomía Local y Preferencias Alimenticias

La cultura gastronómica en Cuenca está profundamente arraigada en tradiciones locales y platos típicos. La comida ecuatoriana, en general, se caracteriza por el uso de ingredientes frescos y naturales, con una fuerte presencia de platos tradicionales que incluyen granos, tubérculos y productos lácteos. En este contexto, la mantequilla es un ingrediente importante en la cocina local, utilizado tanto en la preparación de platos típicos como en la repostería.

2.4.3. Tendencias Culturales y Apreciación de Productos Premium

En los últimos años, ha habido un creciente interés en Cuenca por productos gourmet y de alta calidad. Este cambio se refleja en la aparición de restaurantes y cafeterías que se especializan en ofrecer experiencias culinarias diferenciadas. Los consumidores de Cuenca, especialmente

aquellos de clases media y alta, muestran un interés creciente por productos que no solo ofrecen calidad, sino también autenticidad y valor añadido. La mantequilla Friska, posicionada como un producto premium, puede capitalizar esta tendencia al destacar su calidad y frescura, alineándose con el interés local en productos exclusivos.

2.4.4. Desafíos Culturales

- **Cambio de Margarina a Mantequilla:** Uno de los principales retos para la introducción de Friska es el cambio de margarina a mantequilla en la cocina. La margarina, que es una grasa hidrogenada y más económica, ha sido tradicionalmente la opción preferida debido a su costo más bajo. El cambio hacia la mantequilla puede enfrentar resistencia debido a la diferencia en precio. Sin embargo, es crucial destacar que la mantequilla Friska ofrece beneficios significativos como una grasa natural libre de químicos, que puede mejorar la salud y el sabor de los alimentos en comparación con las margarinas procesadas.
- **Tendencias en Dietas Keto:** Un aspecto positivo para Friska es el creciente interés en dietas keto y bajas en carbohidratos, que favorecen el consumo de grasas saludables como la mantequilla. Las dietas keto, que enfatizan el consumo de grasas naturales y reducen los carbohidratos, pueden aumentar la demanda de mantequilla como un componente clave. Resaltar la adaptabilidad de Friska en estas dietas puede ayudar a atraer a un segmento de consumidores interesados en estilos de vida saludables y en la reducción de carbohidratos.
- **La creciente inseguridad y delincuencia en Ecuador puede afectar negativamente el entorno comercial.** La percepción de inseguridad puede desalentar a los consumidores de consumir en restaurantes o cafeterías, sitios claves para la venta de mantequilla, lo que impacta en el tráfico de clientes a los establecimientos

2.5. Entorno Tecnológico

La tecnología juega un papel crucial en la modernización de la industria alimentaria, influyendo en todos los aspectos del proceso productivo y comercial. La adopción de nuevas tecnologías puede ofrecer ventajas significativas en términos de eficiencia, competitividad y satisfacción del cliente. Para el proyecto de mantequilla Friska, es esencial integrar tecnologías avanzadas tanto en la producción como en el marketing y la gestión operativa.

2.5.1. Tecnología en el Proceso de Producción

- **Automatización y Control de Calidad:** La implementación de tecnologías de automatización en la producción puede mejorar la eficiencia y consistencia del proceso. Sistemas automatizados para la mezcla, empaque, bombas, sistemas de refrigeración y control de calidad garantizan que el producto mantenga estándares elevados y se

reduzcan errores humanos. La integración de sensores y sistemas de monitoreo en tiempo real también permite detectar y corregir problemas rápidamente.

- **Sistemas de Gestión de Inventarios:** La adopción de software avanzado para la gestión de inventarios permite un seguimiento más preciso y eficiente de los productos. Estos sistemas ayudan a mantener niveles óptimos de inventario, evitando tanto el exceso como la escasez de productos. La tecnología de códigos de barras y RFID, La tecnología RIFD se está desarrollando rápidamente gracias a su empleo en grandes aplicaciones en los sectores de la logística y de gestión de inventario en los almacenes (Moya, J. M. H. (2010).) facilita el control de existencias y la integración con sistemas de venta y distribución.
- **Optimización de Rutas de Entrega:** El uso de software de optimización de rutas puede mejorar significativamente la eficiencia en la logística de distribución. Estas herramientas permiten planificar las rutas de entrega de manera que se minimicen los costos de transporte y se maximice la puntualidad. La tecnología de geolocalización y aplicaciones móviles para la gestión de flotas proporcionan actualizaciones en tiempo real sobre el estado de las entregas. Se utilizará el sistema de Tracklink en todos los vehículos de entrega, Empresa que nos da datos de ubicación, logística de entregas y monitoreo de temperatura.

2.5.2. Tecnología en Marketing y Ventas

- **Estrategias de Marketing Digital:** El marketing digital es esencial para llegar a un público más amplio y específico. Utilizar plataformas como redes sociales, publicidad en línea y marketing de contenido permite promover la mantequilla Friska de manera efectiva. Las herramientas de análisis de datos permiten medir el rendimiento de las campañas y ajustar las estrategias en tiempo real para maximizar el impacto.
- **Sistemas de Atención al Cliente:** La implementación de sistemas de atención al cliente basados en tecnología, como chatbots y plataformas de CRM (Customer Relationship Management), facilita la interacción con los clientes. Estos sistemas permiten responder rápidamente a consultas, gestionar reclamos y ofrecer soporte personalizado, mejorando la experiencia del cliente y fomentando la lealtad a la marca.
- **Facilidades de Pago y Facturación:** Incorporar tecnologías de pago electrónico y soluciones de facturación en línea simplifica el proceso de compra para los clientes. Sistemas de pago móvil, tarjetas de crédito y plataformas de pago en línea ofrecen opciones convenientes y seguras, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y facilitar las transacciones.

2.5.3. Adaptación a Nuevas Tendencias Tecnológicas

- **E-commerce y Ventas en Línea:** La venta en línea es una tendencia creciente en el mercado actual. Desarrollar una plataforma de e-commerce para la mantequilla Friska permite llegar a consumidores que prefieren comprar productos en línea. Ofrecer opciones de compra y entrega a domicilio puede ampliar el alcance del mercado y mejorar la accesibilidad del producto.
- **Innovación en Empaque:** La tecnología en el empaque también puede influir en la competitividad del producto. Empaques innovadores que sean sostenibles y funcionales no solo atraen a los consumidores conscientes del medio ambiente, sino que también pueden mejorar la frescura y durabilidad del producto.

2.6. Entorno Ambiental

2.6.1. Percepción del Consumidor sobre Productos Ambientales

La conciencia ambiental creciente en los consumidores está cada vez más consciente del impacto ambiental de los productos que compran. Buscan marcas que demuestren un compromiso genuino con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Existe una creciente demanda de productos etiquetados como orgánicos, sostenibles o ecológicos. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por productos que cumplen con estos criterios.

Los consumidores valoran la transparencia en las prácticas ambientales de las marcas. Las certificaciones como el etiquetado ecológico, la certificación orgánica o el sello de comercio justo son importantes para construir confianza. Se deberá buscar certificaciones aplicables en el medio de los lácteos y que nos incluyan dentro de productos preocupados por el medio ambiente

2.6.2. Tendencias en el Mercado de Marcas Verdes

- **Empaque Sostenible:** Los consumidores prefieren empaques reciclables, biodegradables o reutilizables. Considera utilizar envases que reduzcan el impacto ambiental y comunicarlo claramente en el etiquetado. La mantequilla se piensa envasar en cartón y con papel de cera, será necesario ver si el cartón es biodegradable al igual que el papel que lo cubra
- **Producción Sostenible:** La demanda de productos que se producen utilizando prácticas agrícolas sostenibles está en aumento. Esto incluye el uso responsable del agua, el manejo adecuado de residuos y la reducción de la huella de carbono. Para el caso de leche en la provincia del cañar, no se tiene ganaderías intensivas con contaminaciones grandes y acumuladas, sino más bien todos utilizan sistemas de pastoreo que minimizan la contaminación y puede ser una estrategia comunicar esta información para que el consumidor sienta nuestro compromiso con el ambiente y bienestar animal

- **Innovación en Ingredientes:** Los consumidores están interesados en ingredientes que provengan de fuentes sostenibles. Utilizar leche de granjas locales y prácticas agrícolas responsables es un punto a nuestro favor, adicionalmente no contiene preservantes colorantes ni nada artificial en el producto.

2.6.3. Estrategias para Integrar tu Producto en el Mercado Ambiental

- **Certificaciones Ambientales:** Buscar certificaciones que respalden nuestro compromiso con el medio ambiente, como la certificación orgánica, la certificación de comercio justo o etiquetas de sostenibilidad.
- **Comunicación y Marketing Verde:** Desarrolla una estrategia de marketing que destaque tus prácticas ambientales. Utilizar etiquetas y mensajes claros que informen a los consumidores sobre cómo tu producto es beneficioso para el medio ambiente.
- **Educación del Consumidor:** Implementa campañas de concienciación que eduquen a los consumidores sobre los beneficios ambientales de la mantequilla Friska y cómo sus decisiones de compra pueden impactar positivamente en el medio ambiente.
- **Reducción de la Huella Ambiental:** Asegúrate de que tu proceso de producción minimice el impacto ambiental. Esto puede incluir el uso de energías renovables, la reducción de emisiones y la gestión eficiente de los recursos.

2.6.4. Desafíos y Oportunidades

- **Desafíos:** Competir en el mercado de productos ecológicos puede ser costoso y requiere inversiones en certificaciones y prácticas sostenibles. Además, la comunicación efectiva de tus esfuerzos puede ser un desafío si no tienes una estrategia de marketing sólida.
- **Oportunidades:** Posicionar tu mantequilla Friska como un producto respetuoso con el medio ambiente puede atraer a un segmento de consumidores que está dispuesto a apoyar marcas sostenibles. Esto no solo puede diferenciarte de la competencia, sino también construir una lealtad de marca duradera.

2.7. Entorno Legal

2.7.1. Registros y Cumplimiento Sanitario

Registros Sanitarios, para la comercialización de productos alimenticios en Ecuador, como la mantequilla, es indispensable obtener el registro sanitario otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Este registro garantiza que el producto cumple con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

2.7.2. Cumplimiento con Organismos de Control

- ARCSA: Además del registro sanitario, ARCSA supervisa la calidad y seguridad de los alimentos. Es esencial cumplir con sus regulaciones y someterse a inspecciones periódicas para evitar sanciones.
- Agrocalidad: Cumplir con los aspectos legales y calidad de los transportistas de leche. Asegurarse de que las prácticas relacionadas con la obtención de leche y otros insumos cumplan con sus directrices.
- Servicio de Rentas Internas (SRI). Es el organismo responsable de la administración y control de los impuestos en Ecuador. Cumplir con todas las obligaciones tributarias que establece el SRI, incluyendo la presentación de declaraciones de impuestos y el pago oportuno de tributos como el impuesto a la renta y el IVA. El SRI también supervisa la correcta emisión de facturas, que es crucial para la transparencia y el cumplimiento fiscal. Las empresas deben registrar sus operaciones y transacciones de manera precisa y emitir facturas electrónicas según los requisitos del SRI, lo que contribuye a la formalidad y evita problemas con la administración tributaria.

2.7.3. Aspectos Tributarios y Fiscales

En cuanto a los aspectos tributarios, las Sociedades por Acciones Simplificada (SAS) y las compañías limitadas disfrutan de beneficios en comparación con las personas naturales. Las SAS, por ejemplo, tienen una estructura flexible y ventajas en términos de capital y responsabilidad limitada, y pueden beneficiarse de regímenes fiscales especiales que simplifican la gestión tributaria. Las compañías limitadas también tienen beneficios similares, con una responsabilidad limitada y opciones de tributación que pueden ser más favorables dependiendo de su tamaño y tipo de actividad. En contraste, las personas naturales enfrentan una carga fiscal que puede ser más alta y menos flexible, dado que sus ingresos se gravan directamente en el impuesto a la renta personal, sin las ventajas de deducciones y beneficios que las estructuras corporativas ofrecen.

En términos de IVA, la leche, los quesos y los yogurts están exentos de este impuesto al ser parte de la canasta básica. Sin embargo, la mantequilla y la crema están gravadas con IVA, lo que puede afectar el precio final al consumidor. Esto implica que Mantequilla Friska debe incluir IVA en el precio de venta a diferencia de otras mantecas y grasas hidrogenadas que no gravan IVA, lo que puede influir en la percepción del precio por parte de los consumidores.

Además, todas las empresas deben facturar todas las ventas de acuerdo con la normativa fiscal, lo que asegura la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Sin embargo, existe un problema en el mercado informal, donde muchas empresas familiares o pequeñas no emiten facturas, operan sin regulación y evaden impuestos. Esto crea un entorno desleal, donde

las empresas formales, como la tuya, enfrentan costos adicionales para cumplir con las exigencias legales, como la emisión de facturas y el pago de impuestos, haciendo que sus productos sean menos competitivos en comparación con los que se venden en el mercado no regulado.

2.7.4. Regulaciones Adicionales

- **Protección Ambiental:** Cumple con las regulaciones ambientales relacionadas con la producción de alimentos, como la gestión de residuos y el uso de recursos. La Ley de Gestión Ambiental establece normas para la protección del medio ambiente que podrían aplicarse a tu operación.
- **Protección al Consumidor:** Adherirse a las leyes de protección al consumidor es crucial. Esto incluye proporcionar información clara y veraz sobre el producto, asegurando que el etiquetado cumpla con las normativas establecidas por ARCSA.

2.8. Entorno Laboral

2.8.1. Legislación Laboral y Contratos de Trabajo

En Ecuador, el entorno laboral está regulado principalmente por la Ley Orgánica del Trabajo, que establece los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de empleados en todos los sectores, incluido el sector lácteo. Esta ley cubre aspectos esenciales como contratos de trabajo, jornada laboral, remuneraciones, vacaciones y licencias, y se aplica de manera uniforme a todas las industrias.

Los contratos de trabajo en el sector lácteo, al igual que en otros sectores, deben ser escritos y especificar claramente las condiciones de trabajo, el salario y la duración del contrato. Los contratos pueden ser fijos o temporales, dependiendo de la naturaleza del empleo. Los contratos temporales están destinados a actividades específicas y de corta duración, y deben ser utilizados de manera adecuada según lo estipulado por la ley. Es crucial formalizar todos los contratos y mantener registros precisos para cumplir con las normativas laborales y evitar sanciones.

2.8.2. Jornada Laboral y Horarios

La jornada laboral estándar en Ecuador es de 40 horas semanales, distribuidas en 8 horas diarias durante 5 días a la semana. Sin embargo, en el caso de Mantequilla Friska, la operación diaria de ordeño de las vacas y la producción continua de mantequilla requieren trabajar todos los días. Esto implica que los empleados deberán trabajar más allá de la jornada laboral estándar, lo que eleva la carga horaria y el pago de horas extra. La necesidad de operar todos los días del año incrementa los costos fijos de la empresa y, por ende, el precio de la mantequilla, dado que se deben cubrir mayores costos salariales y operativos.

2.8.3. Remuneraciones y Beneficios

El salario mínimo en Ecuador es fijado anualmente por el gobierno y debe ser respetado en todos los contratos de trabajo. Además del salario básico, los empleados tienen derecho a bonificaciones como el décimo tercer sueldo y el décimo cuarto sueldo, que deben ser pagados en las fechas establecidas por la ley. También es obligatorio proporcionar vacaciones anuales y otras licencias como la maternidad y paternidad. En el caso de los lácteos es mejor mensualizar los décimos, ya q no hay repuntes considerables de ventas en el año y se trabaja con un volumen fijo de leche lo que nos da una similitud de ingresos y ventas en todos los meses del año

2.8.4. Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es responsable de la seguridad social en Ecuador. Las empresas deben registrar a sus empleados en el IESS y realizar aportes mensuales para cubrir salud, pensiones y riesgos laborales. El incumplimiento de estas obligaciones puede resultar en sanciones y problemas legales.

2.8.5. Condiciones de Trabajo y Salud Ocupacional

La ley exige que las empresas mantengan un ambiente de trabajo seguro y saludable. Esto incluye la implementación de protocolos de seguridad para prevenir accidentes laborales y enfermedades. Los empleadores deben proporcionar equipos de protección y garantizar que los lugares de trabajo cumplan con las normativas de seguridad ocupacional establecidas por el Ministerio de Trabajo.

2.8.6. Regulación de Empresas Familiares e Informales

En Ecuador, muchas empresas familiares y pequeñas operan en el mercado informal, evitando cumplir con las normativas laborales y fiscales. Esto puede crear un entorno desleal, ya que estas empresas pueden ofrecer precios más bajos al no asumir los costos asociados con la formalidad. Las empresas formales, como Mantequilla Friska, deben afrontar mayores costos operativos debido al cumplimiento estricto de las leyes laborales, lo que puede afectar su competitividad.

3. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Aplicación de metodología Canvas de Osterwalder

Friska es una empresa ubicada en la provincia del Cañar, Ecuador, que se especializa en la producción de productos lácteos. Nació en 2016 en medio de una crisis lechera, inicialmente enfocándose en la producción de queso fresco y quesillo. Con el tiempo, la empresa se ha adaptado a las necesidades del mercado, migrando hacia la producción de quesos como mozzarella y cheddar, que ahora representan el 95% de su producción. En su búsqueda de

innovación y diversificación, Friska está desarrollando un nuevo producto: mantequilla, destinada principalmente al mercado de la ciudad de Cuenca.



Fig. 1 Modelo Canvas Osterwalder.

3.1.1. Asociaciones Clave

En Mantequilla Friska, los socios clave son fundamentales para crear y entregar valor. Esto incluye proveedores de leche, ingredientes y materiales de empaque que garantizan la calidad del producto, así como intermediarios de distribución y chefs locales que aumentan la visibilidad de la marca en el mercado. Las colaboraciones con asociaciones locales y universidades permiten el desarrollo de nuevas fórmulas y la mejora continua del producto, mientras que la interacción con organismos gubernamentales asegura el cumplimiento de normativas y regulaciones. Juntos, estos socios son vitales para el crecimiento y la competitividad de Mantequilla Friska.

a) Proveedores Clave:

- Proveedores de Leche: Grupos de productores lecheros locales que suministran la leche necesaria para la producción de mantequilla.
- Proveedores de Ingredientes: Empresas que proporcionan otros ingredientes necesarios para la producción de mantequilla, como sal, cultivos lácticos y aditivos.

- Proveedores de Materiales de Empaque: Compañías que ofrecen envases y empaques adecuados para la mantequilla, asegurando que el producto mantenga su frescura, calidad y tiempo de conservación.

b) Socios Estratégicos:

- Intermediarios de Distribución: Empresas o individuos que ayudan en la distribución de productos a tiendas, restaurantes y panaderías en Cuenca.
- Asociaciones Locales de Productores: Colaboraciones con grupos o asociaciones que promueven la producción local y pueden ofrecer apoyo en marketing y desarrollo de productos.
- Chefs y Restaurantes: Colaboraciones con chefs locales que pueden utilizar la mantequilla en sus recetas, promoviendo el producto y generando visibilidad en el mercado.
- Universidades y Centros de Investigación: Alianzas para desarrollar investigaciones sobre calidad del producto y nuevas fórmulas, así como para realizar pruebas de mercado.

c) Organismos Gubernamentales:

- Ministerios de Agricultura y Arcsa: Colaboración con Agrocalidad para cumplir con normativas y regulaciones de materia prima, y asegurando que el proceso de producción y comercialización cumpla con los estándares requeridos de Arcsa.
- Cámaras de Comercio: Apoyo en la obtención de información del mercado y en la promoción de productos a nivel regional.

3.1.2. Actividades Clave

Las actividades clave son fundamentales para generar la oferta de valor y garantizar la calidad y competitividad de Mantequilla Friska. Estas actividades incluyen:

a) Producción de Mantequilla de Calidad:

Procesamiento de la leche y transformación en mantequilla, asegurando estándares de calidad y control en cada etapa del proceso. Esta producción se basa en métodos tradicionales que realzan el sabor distintivo del producto.

b) Control de Calidad:

Implementación de procedimientos para garantizar que cada lote de mantequilla cumpla con las especificaciones requeridas y estándares de salud.

c) Marketing, Ventas y Logística:

Estrategias para posicionar la mantequilla en el mercado de Cuenca, incluyendo campañas publicitarias y promociones. Además, se debe gestionar la logística para asegurar que el producto llegue de manera eficiente a los clientes, optimizando rutas y costos.

d) Atención al Cliente:

Establecimiento de relaciones con los clientes para obtener retroalimentación y fomentar la fidelización, así como responder a consultas y resolver problemas.

3.1.3. Recursos Clave

Para llevar a cabo las actividades necesarias y generar la oferta de valor de Mantequilla Friska, se requieren diversos recursos que se pueden clasificar en las siguientes categorías:

a) Recursos Financieros:

- Capital de inversión inicial para la adquisición de materias primas, maquinaria y equipos.
- Fondos para gastos operativos, como salarios, servicios públicos y costos de distribución.
- Recursos destinados a marketing y promoción para posicionar la mantequilla en el mercado.

b) Recursos Físicos:

- Instalaciones de producción: Fábrica equipada para el procesamiento de leche y la producción de mantequilla.
- Maquinaria y equipo: Equipos necesarios para la pasteurización, batido y envasado de la mantequilla.
- Almacenamiento: Espacios adecuados para almacenar la leche y la mantequilla terminada, garantizando las condiciones de frescura.

c) Recursos Tecnológicos e Intelectuales:

- Conocimientos y experiencia del equipo en producción láctea y control de calidad.
- Software de gestión para el manejo de inventarios, pedidos y contabilidad.

- Tecnología básica que facilite el proceso productivo sin perder el enfoque artesanal.
- Redes y relaciones con socios estratégicos, proveedores y clientes que facilitan la operación del negocio.

3.1.4. Propuesta de Valor

Mantequilla Friska se posiciona como una opción destacada en el mercado de Cuenca, ofreciendo una serie de beneficios que responden a las necesidades de nuestros clientes. Nuestra propuesta de valor se fundamenta en varios aspectos clave:

- **Logística Eficiente:** Contamos con un sistema de entrega refrigerada y monitoreada que garantiza la frescura del producto en todo momento. Esto permite que la mantequilla llegue directamente a los locales de nuestros clientes, asegurando una experiencia de compra cómoda y confiable.
- **Sabor Diferenciado:** Nuestra mantequilla destaca por su sabor único y aroma característico, resultado de un proceso artesanal que realza la calidad del producto. Este enfoque nos permite ofrecer un producto que no solo cumple con los estándares, sino que también satisface las expectativas de los consumidores que buscan algo especial.
- **Horarios de Visita Adaptados:** Entendemos la importancia de la disponibilidad del producto. Por ello, establecemos horarios de visita que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes, evitando que se queden sin abastecimiento y sin amontonar producto en sus espacios de conservación.
- **Proceso Limpio e Inocuo:** Nos comprometemos a mantener altos estándares de higiene en el proceso de producción, lo que garantiza un producto seguro y de calidad. Esta atención al detalle es especialmente importante en un entorno donde la salud y la seguridad son primordiales.
- **Precios Competitivos:** Como una empresa joven con productos ya establecidos en el mercado, podemos ofrecer precios beneficiosos en comparación con la competencia, sin sacrificar la calidad. Esto permite a nuestros clientes acceder a un producto de alta calidad a un precio accesible.

Los elementos de nuestra propuesta de valor resuelven problemas comunes en la cadena de suministro de productos lácteos, mejorando la situación de nuestros clientes al ofrecerles un producto fresco, confiable y de calidad. El principal beneficio de Mantequilla Friska es la garantía de un producto de sabor excepcional, respaldado por un servicio logístico eficiente que permite a los clientes concentrarse en su negocio sin preocupaciones. Elegirnos significa optar por un producto superior a un precio competitivo, complementado con un servicio al cliente excepcional que se adapta a sus necesidades específicas; nuestro compromiso con la calidad y la frescura

nos distingue de la competencia, asegurando que cada cliente reciba un producto que no solo cumple, sino que supera sus expectativas.

3.1.5. Relación con los Clientes

La relación con nuestros clientes se establecerá a través de diversos canales que facilitan la comunicación y el servicio. Utilizaremos redes sociales para informar sobre nuestros productos, compartir recetas y ofrecer actualizaciones relevantes. Además, el contacto directo con nuestros vendedores será fundamental; estos profesionales no solo despacharán los productos, sino que también brindarán asesoría sobre el uso y características de la mantequilla.

Los clientes podrán expresar sus necesidades y sugerencias a través de WhatsApp y otros canales digitales, así como directamente durante las interacciones con nuestro equipo de ventas. Todo el personal de Friska estará capacitado para escuchar y responder a las inquietudes, asegurando que se sientan valorados.

Para fomentar la fidelización, nos enfocaremos en ofrecer un excelente servicio al cliente, un trato amable y precios competitivos. También implementaremos incentivos, como condiciones especiales de crédito para clientes frecuentes, asegurando que cada experiencia con Mantequilla Friska sea positiva y memorable. De esta manera, construiremos relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes.

3.1.6. Canales

Mantequilla Friska alcanzará a sus clientes a través de varios canales efectivos. Utilizaremos redes sociales para comunicar promociones y actualizaciones sobre nuestros productos, y trabajaremos con youtubers e influencers locales que nos ayudarán a promocionar la mantequilla, ampliando nuestra visibilidad en el mercado. También dispondremos de una página web que ofrecerá información detallada y recursos sobre nuestros productos, y los clientes podrán contactarnos directamente mediante WhatsApp para realizar consultas y recibir atención personalizada.

Las ventas se llevarán a cabo principalmente a través de nuestros vendedores, quienes visitarán a los clientes en sus locales, ofreciendo asesoría y garantizando un servicio cercano. Para la distribución, utilizaremos transporte refrigerado propio, asegurando que la mantequilla se entregue en óptimas condiciones de frescura y calidad.

Para evaluar la efectividad de nuestra estrategia, analizaremos las métricas de interacción en nuestra página web y en WhatsApp, así como la retroalimentación directa de los vendedores en sus visitas a los clientes. Con el tiempo, consideraremos la creación de una app para facilitar los pedidos y mejorar la experiencia de compra.

3.1.7. Segmento de Clientes

Mantequilla Friska está creando valor para un grupo específico de clientes en el mercado de Cuenca. Nuestra protopersona incluye:

- Dueños de Restaurantes de Alta Calidad: Propietarios de restaurantes que buscan ingredientes premium para realzar sus menús y ofrecer una experiencia gastronómica excepcional a sus comensales.
- Panaderías de Calidad: Establecimientos que requieren mantequilla de alto estándar para la elaboración de productos de panadería, asegurando un sabor y textura distintivos en sus creaciones.
- Cafeterías con Postres Diferenciados: Cafeterías que se especializan en ofrecer postres únicos y de calidad, donde la mantequilla juega un papel fundamental en la preparación de sus productos.
- Distribuidores de Alimentos Refrigerados: Empresas o personas que se dedican a la venta de productos alimenticios refrigerados y que tienen un target de clientes que valoran la calidad. Esto incluye a aquellos que operan en el mercado HORECA.

Al enfocarnos en estos segmentos, Mantequilla Friska busca satisfacer las necesidades de clientes que priorizan la calidad, la frescura y un excelente servicio, estableciendo así relaciones comerciales duraderas y beneficiosas.

3.1.8. Estructura de Costos

La estructura de costos de Mantequilla Friska está compuesta por varios elementos clave que son esenciales para nuestras operaciones y la generación de valor para nuestros clientes:

- Energía Eléctrica: Este es uno de los principales costos operativos, ya que se requiere para el funcionamiento de los equipos y procesos de producción.
- Gastos en Logística: Incluye los costos asociados con el transporte refrigerado y la distribución de productos, asegurando que la mantequilla llegue a nuestros clientes en óptimas condiciones.
- Gastos en Marketing: Inversiones en promociones, publicidad en redes sociales, y colaboraciones con youtubers e influencers para aumentar la visibilidad y atracción del producto.
- Gastos en Personal de Producción: Salarios y beneficios para el equipo que se encarga de la producción y control de calidad de la mantequilla.
- Gastos en Materia Prima: Costos de adquisición de leche y otros ingredientes necesarios para la producción de mantequilla, así como los empaques adecuados que garantizan la frescura del producto.

- **Costos Administrativos:** Gastos generales asociados a la gestión del negocio, como alquiler, servicios básicos, y otros costos indirectos que aseguran el funcionamiento adecuado de la empresa.

Para minimizar los costos del modelo de negocio, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- **Optimización de Procesos:** Evaluar y mejorar continuamente los procesos de producción y logística para aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio.
- **Negociación con Proveedores:** Buscar acuerdos más favorables con proveedores de materia prima y empaques para reducir costos sin comprometer la calidad.
- **Uso de Tecnología:** Implementar herramientas de gestión que ayuden a planificar y controlar los gastos, así como mejorar la comunicación con los clientes.

Los costos se relacionan directamente con la generación de valor para el cliente. Mantener un control efectivo sobre estos gastos permite ofrecer un producto de alta calidad a un precio competitivo, lo que es fundamental para atraer y retener a nuestros segmentos de clientes. La inversión en logística y marketing, aunque implica un gasto inicial, es crucial para asegurar que la mantequilla llegue fresca y que la marca tenga visibilidad en el mercado, lo que, a su vez, se traduce en ingresos sostenibles para la empresa.

3.1.9. Fuente de Ingresos

Mantequilla Friska monetizará su oferta de valor a través de diversas fuentes de ingresos, adaptándose a las necesidades de cada uno de sus segmentos de clientes:

- **Ventas Directas a Restaurantes y Cafeterías:** Generaremos ingresos a través de la venta directa de nuestra mantequilla a restaurantes y cafeterías que buscan productos de alta calidad para incorporar en sus menús. Este canal permitirá establecer relaciones comerciales sólidas y recurrentes.
- **Suministro a Panaderías:** Las panaderías de calidad que requieren mantequilla para la elaboración de sus productos representarán otra fuente importante de ingresos, ya que podrán adquirir grandes volúmenes de producto de manera regular.
- **Ventas en Supermercados y Mercados:** Ingresos provenientes de la venta de nuestra mantequilla en supermercados y mercados dirigidos al consumidor final, ampliando así nuestra base de clientes y haciéndonos más accesibles al público general.
- **Distribución a Comerciantes de Alimentos Refrigerados:** Colaboraremos con distribuidores que se especializan en productos alimenticios refrigerados, permitiéndonos acceder a un mercado más amplio y generar ingresos adicionales a través de ventas al por mayor.

- **Expansión a Mercados Externos:** Los vendedores de Mantequilla Friska buscarán activamente clientes en mercados externos a Cuenca, aumentando así nuestras oportunidades de venta y diversificando nuestros canales de ingreso.

3.2. Investigación de mercados

3.2.1. Fuentes de Información

Una vez definida la situación de partida y los objetivos de la investigación, se planificará el proceso de búsqueda de información, utilizando fuentes secundarias y primarias.

3.2.2. Fuentes Secundarias

Se utilizará el catastro del Ministerio de Turismo, disponible en servicios.turismo.gob.ec, para obtener datos sobre negocios en el cantón Cuenca. Se filtró la información correspondiente a la provincia de Azuay, identificando un total de 1,763 locales que incluyen cafeterías, restaurantes, hoteles y panaderías.

3.2.3. Fuentes Primarias

Se llevará a cabo una encuesta dirigida a propietarios y gerentes de estos negocios. Para conocer el número de locales a encuestar se utiliza la fórmula para tamaño de muestras finitas menores a 10000 con una confianza del 95% para nuestro caso

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas es:

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

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **N** = Tamaño de la población (1,763 locales)
- **Z** = Valor crítico Z correspondiente al nivel de confianza (1.96 para un 95%)
- **p** = Probabilidad de éxito (se puede asumir 0.5 en ausencia de datos previos)
- **q** = 1 - p
- **e** = Margen de error tolerado (por ejemplo, 0.05)

Adicionalmente, si se desea conocer el **margen de error real** a partir de una muestra ya obtenida, se puede utilizar la siguiente expresión:

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

Estas fórmulas son comúnmente utilizadas en investigaciones sociales y aplicadas, y se encuentran en textos especializados de estadística y metodología de la investigación (Arias Galicia, 2006; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Posteriormente se asignan los siguientes valores:

$$N = 1,763$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$e = 0.05$$

De acuerdo con los valores asignados y redondeando el resultado, se obtiene que el tamaño de la muestra requerida es de aproximadamente 316 locales. Con un tamaño de población de 1,763 locales y un nivel de confianza del 95%, se entrevistarán a 316 locales en la ciudad de Cuenca.

Esta encuesta permitirá recopilar información directa sobre las preferencias y necesidades de los consumidores en relación con la mantequilla. Además, este enfoque garantizará una comprensión clara del mercado y orientará nuestras estrategias para la introducción de la mantequilla Friska.

3.2.4. Diseño y Procedimiento de Obtención de Información

En nuestra investigación, hemos determinado que es necesario utilizar fuentes primarias para obtener información relevante sobre el mercado de la mantequilla. Para ello, hemos diseñado un procedimiento de obtención de datos que se ajusta a las características de nuestro estudio y al colectivo objetivo.

3.2.5. Diseño de la Encuesta

Hemos creado una encuesta estructurada que permitirá recolectar información sobre las realidades del mercado y las necesidades de los clientes. Esta encuesta se centrará en aspectos como la satisfacción con los productos actuales, las preferencias de compra y las expectativas respecto a una mantequilla de valor agregado.

3.2.6. Procedimiento de Obtención de Información

- **Muestra:** La encuesta se llevará a cabo en 316 locales seleccionados de cafeterías, restaurantes, hoteles y panaderías en la ciudad de Cuenca.

- **Método de Recolección:** Las encuestas se realizarán de forma presencial para garantizar la calidad y veracidad de las respuestas. Se utilizará Google Forms como herramienta para facilitar la recopilación y análisis de datos.
- **Visitas a los Locales:** Se planificarán visitas a los locales seleccionados para administrar las encuestas en persona. Este enfoque no solo permitirá asegurar la respuesta de los encuestados, sino que también ofrecerá la oportunidad de establecer una relación directa y recoger información cualitativa adicional que pueda surgir durante la interacción.
- **Duración:** Las encuestas se llevarán a cabo durante 3 semanas, asegurando que se complete la muestra dentro de un tiempo razonable.

Este diseño y procedimiento nos permitirá obtener información valiosa y actualizada sobre las necesidades y preferencias de los clientes en el mercado de la mantequilla, lo que ayudará a orientar nuestras estrategias competitivas y de producto.

3.2.7. Recogida de Datos

Una vez seleccionada la técnica, el siguiente paso es su aplicación y la recogida de datos. En este estudio, nos dirigimos a propietarios y gerentes de negocios en el sector de cafeterías, restaurantes, hoteles y panaderías en la ciudad de Cuenca, quienes son los colectivos clave que pueden proporcionar la información necesaria sobre el mercado de la mantequilla.

3.2.8. Muestreo

Dado que nuestra población objetivo es de 1,763 locales, hemos decidido aplicar un muestreo aleatorio. Esto significa que seleccionaremos los locales de manera que cada uno tenga una oportunidad igual de ser elegido, lo que nos ayudará a obtener una muestra representativa de las características del colectivo total. El muestreo aleatorio nos permite obtener resultados más generalizables y minimizar sesgos en las respuestas.

3.2.9. Proceso de Trabajo de Campo

La fase de trabajo de campo implica la aplicación de la encuesta a los 316 locales seleccionados. Durante esta etapa, es crucial planificar y controlar rigurosamente el proceso para evitar distorsiones en los resultados. Las encuestas se realizarán de forma presencial, lo que no solo facilitará la obtención de respuestas, sino que también permitirá a los encuestadores clarificar cualquier duda y recoger información adicional que pueda surgir en la conversación.

Con este enfoque, aseguramos la calidad de los datos recopilados y la validez de los resultados obtenidos, lo que contribuirá al éxito de nuestra investigación y al desarrollo de estrategias efectivas para la introducción de la mantequilla Friska en el mercado.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La población de muestra necesaria son 316 locales, se encuestó a 325 locales, para casos de datos sesgados o inválidos, luego de una limpieza de la información recolectado se obtuvo 321 encuestas válidas. A continuación, se presentan los resultados en campo obtenidos por la aplicación de la encuesta.

¿Usted es dueño o trabaja en un tipo de establecimiento?

Establecimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bar	10	3,1	3,1
Cafetería	114	35,5	38,6
Hotel	4	1,2	39,9
Otro	9	2,8	42,7
Panadería	91	28,3	71,0
Restaurante	93	29,0	100,0
Total	321	100,0	

Tabla 1. Pregunta 1.

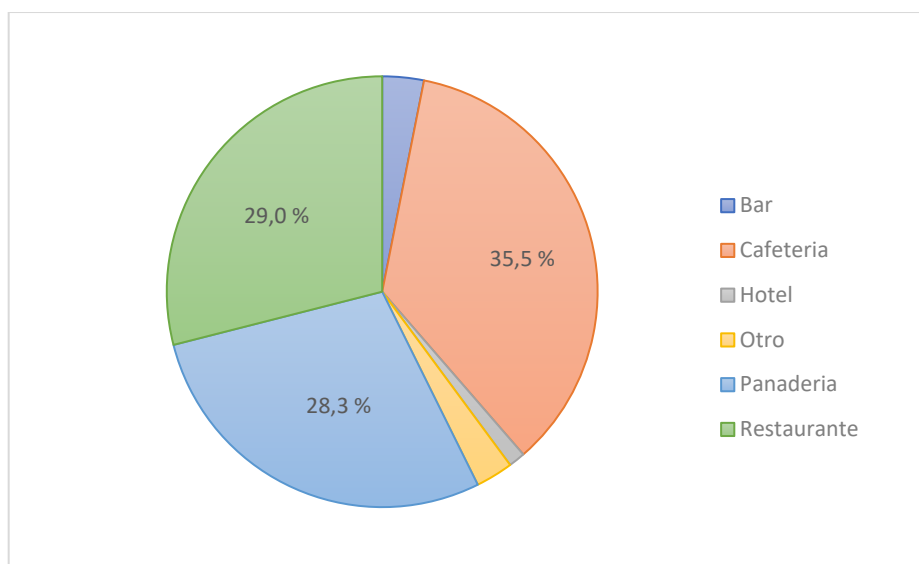


Fig. 2 Pregunta 1.

Los resultados indican que el 35.5% de los encuestados pertenece a cafeterías, seguido por un 29% en restaurantes y un 28.3% en panaderías. Esto sugiere que las cafeterías, restaurantes y panaderías son los tipos de establecimientos más comunes para ofrecer alimentos. La prevalencia de estos locales resalta la importancia de considerar sus necesidades específicas en el desarrollo de la mantequilla con valor agregado, aunque no proporciona información directa

sobre el consumo. El 7.2% restante corresponde a otras opciones, lo que también indica un mercado potencial adicional.

¿Qué tipo de Grasas utiliza actualmente?

Grasas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aceite y Manteca vegetal	92	28,7	28,7	28,7
Manteca clarificada Margarina	96	29,9	29,9	58,6
Manteca de Chancho u otra de origen animal	4	1,2	1,2	59,8
Mantequilla tradicional de Vaca	124	38,6	38,6	98,4
Otros	5	1,6	1,6	100,0
Total	321	100,0	100,0	

Tabla 2. Pregunta 2.

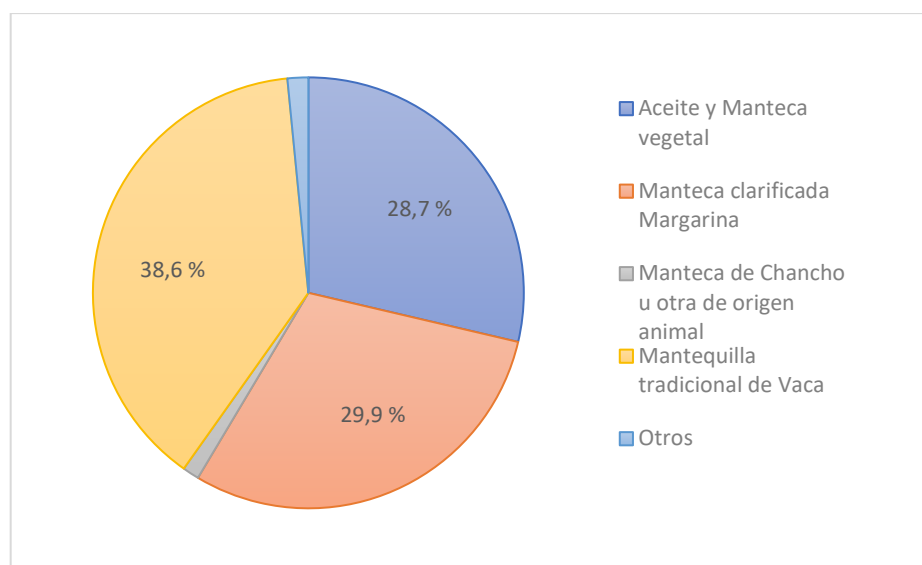


Fig. 3 Pregunta 2.

La mayoría de los encuestados utiliza mantequilla de vaca, lo que demuestra que es la opción más popular entre la población. Esto sugiere que hay una demanda significativa para este tipo de producto, lo que representa una oportunidad favorable para invertir en el desarrollo de un nuevo producto de mantequilla con valor agregado, alineado con las preferencias del público actual.

¿Qué factores considera más importantes al seleccionar una mantequilla?

Factores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Calidad	132,00	41,12	41,12
Certificaciones (Artesanal, Orgánica, Libre hormonas, etc)	3,00	0,93	42,06
Disponibilidad	5,00	1,56	43,61
Marca	21,00	6,54	50,16
Precio	61,00	19,00	69,16
Sabor	99,00	30,84	100,00
Total	321	100.00	

Tabla 3. Pregunta 3.

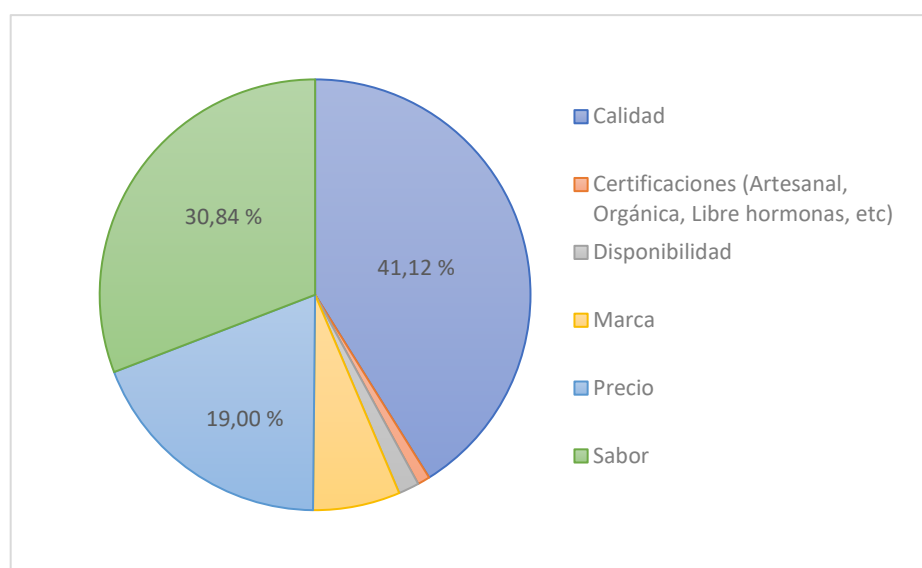


Fig. 4 Pregunta 3.

Los encuestados valoran principalmente la calidad y el sabor al seleccionar mantequilla, con un enfoque menor en el precio. Esto indica que, al desarrollar el nuevo producto, es crucial priorizar la calidad y ofrecer un perfil de sabor atractivo para satisfacer las expectativas del mercado. Aunque el precio es relevante, no es el factor más decisivo en comparación con la calidad y el sabor, lo que sugiere que podemos establecer un precio competitivo sin comprometer estos aspectos clave.

¿Qué presentación compra o le gustaría comprar de mantequilla?

Presentación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 kilos	111	34,6	84,4

2.5 kilos	107	33,3	49,8
1 kilo	53	16,5	16,5
500 gramos	40	12,46	99,96
250 gramos	10	3,1	87,5
Total	321	100	

Tabla 4. Pregunta 4.

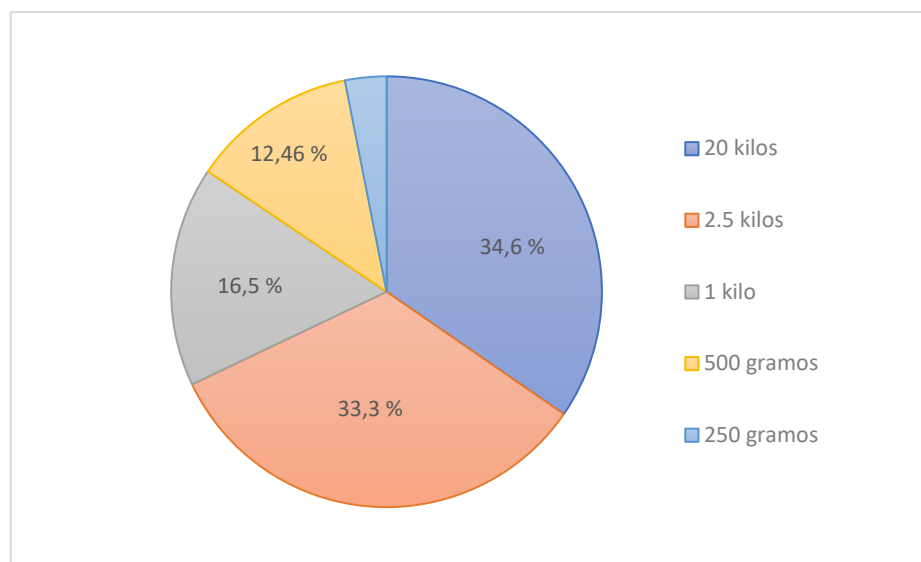


Fig. 5 Pregunta 4.

Los encuestados del sector HORECA prefieren presentaciones grandes, especialmente de 20 kilos y 2.5 kilos. Esta tendencia refleja una búsqueda de eficiencias en sus compras, lo que define nuestra estrategia de producción hacia formatos industriales.

¿Con que frecuencia compra Mantequilla?

Compras	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 vez por mes	57	17,8	17,8
1 vez por semana	170	53,0	70,7
2 veces por semana	55	17,1	87,9
Diario	37	11,5	99,4
Nunca	2	0,6	100,0
Total	321	100,0	

Tabla 5. Pregunta 5.

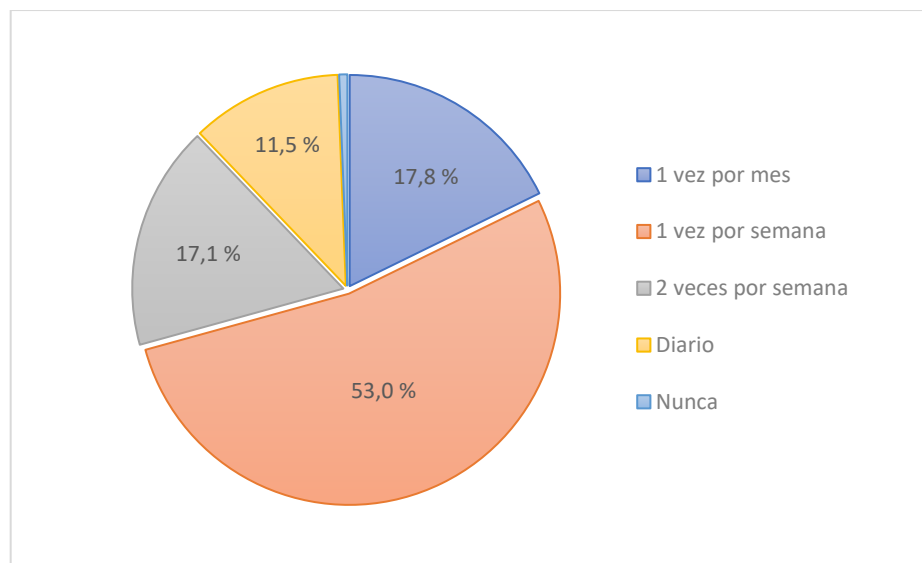


Fig. 6 Pregunta 5

La mayoría compra mantequilla una vez por semana, lo que brinda la oportunidad de ofrecer un servicio de entrega eficiente. Con un 17.8% comprando una vez al mes y un 17.1% dos veces por semana, debemos persuadir a estos clientes para que realicen compras semanales. Ofreciendo distintas presentaciones, podemos adaptarnos a sus necesidades y mejorar su experiencia.

¿Qué opción considera más saludable?

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Aceite Vegetal	58	18,1	18,1
Manteca de chancho	20	6,2	24,3
Manteca Vegetal	24	7,5	31,8
Mantequilla de Vaca	203	63,2	95,0
Margarina	16	5,0	100,0
Total	321	100,0	

Tabla 6. Pregunta 6.

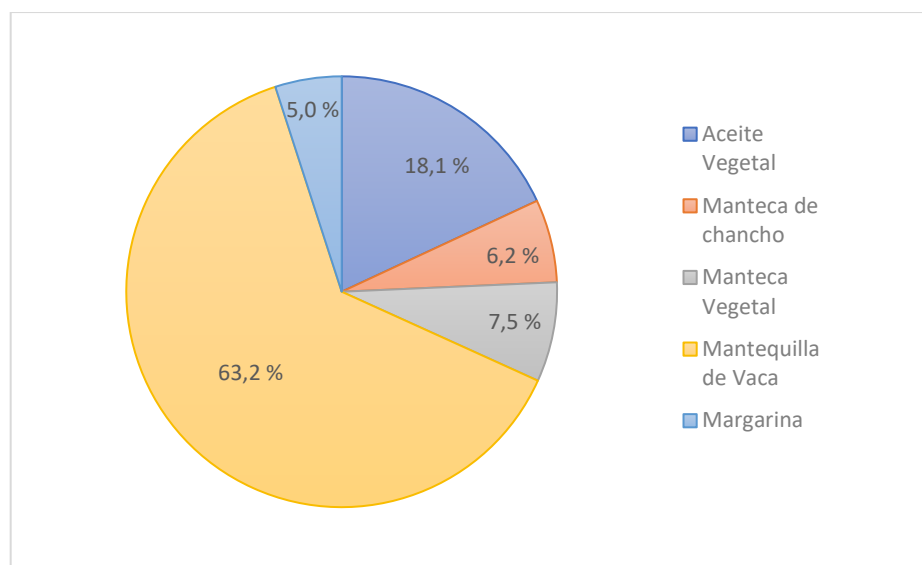


Fig. 7 Pregunta 6.

La mantequilla de vaca es percibida como la opción más saludable por la mayoría de los encuestados, lo que refuerza su popularidad en el mercado. Con una percepción positiva hacia su consumo, no es necesario invertir significativamente en publicidad para destacar sus beneficios para la salud, ya que los consumidores ya están inclinados hacia ella

¿Qué tipo de promociones o incentivos le motivarían a probar un nuevo producto de mantequilla?

Problemas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Descuentos Iniciales	29,00	9,03	9,03
Muestras Gratuitas	37,00	11,53	20,56
Promociones de Volumen	47,00	14,64	35,20
Entrega directa en su local	115,00	35,83	71,03
Crédito	56,00	17,45	88,47
Otros	37,00	11,53	100,00
Total	321,00	100,00	

Tabla 7. Pregunta 7.

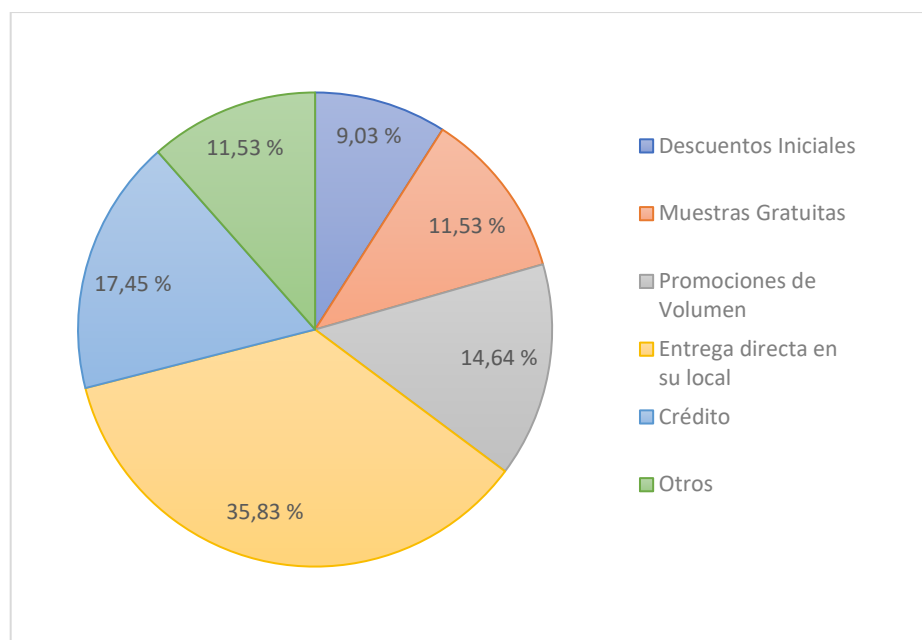


Fig. 8. Pregunta 7.

La entrega directa en el local es la opción más valorada para probar un nuevo producto, lo que resalta la importancia de una distribución eficiente. También se consideran el crédito y las promociones de volumen. Nuestra estrategia se centrará en una distribución eficiente con cadena de frío, lo que facilitará la adopción de nuestro nuevo producto.

¿Qué aspectos de sostenibilidad le gustaría ver en un nuevo producto de mantequilla?

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Envases reciclables o compostables	96,00	29,91	29,91
Procedencia local de ingredientes	21,00	6,54	36,45
Producción con energía renovable	115,00	35,83	72,27
Prácticas laborales justas	34,00	10,59	82,87
Artesanal	55,00	17,13	100,00
Total	321,00	100,00	

Tabla 8. Pregunta 8.

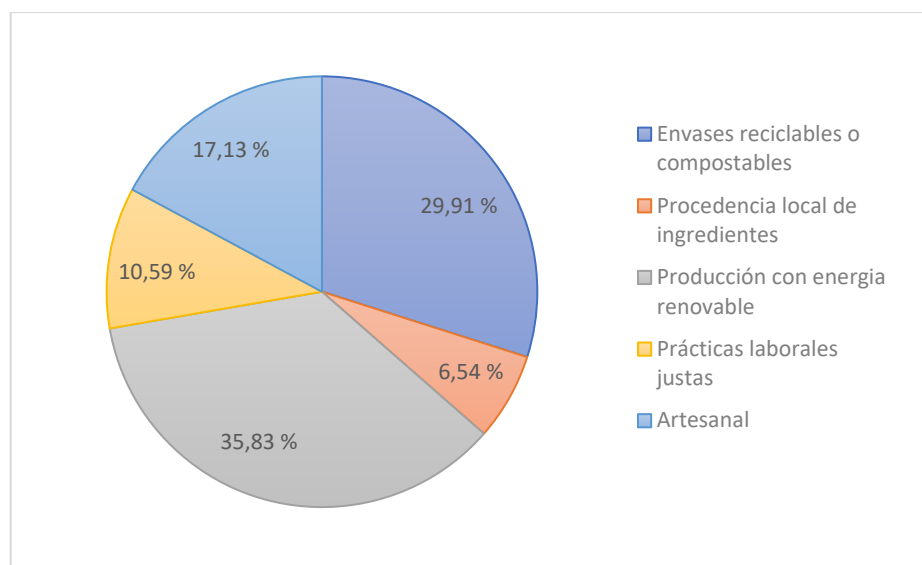


Fig. 9 Pregunta 8.

Los encuestados valoran la producción con energía renovable y los envases reciclables o compostables. La opción de ofrecer mantequilla artesanal tiene buen potencial de aceptación en el mercado, pero será esencial evaluar cuidadosamente las opciones de envase para alinearse con las expectativas de sostenibilidad.

¿Problemas que ha enfrentado en el servicio de entrega de mantequilla?

Problemas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Puntualidad	63,00	19,63	19,63
Calidad de embalaje	20,00	6,23	25,86
Frecuencia de entrega	60,00	18,69	44,55
Flexibilidad en horarios	47,00	14,64	59,19
Comunicación y seguimiento	26,00	8,10	67,29
Productos sin daños	35,00	10,90	78,19
Con temperatura fría controlada	9,00	2,80	81,00
Problemas con exactitud de pedidos	61,00	19,00	100,00
	321,00	100,00	

Tabla 9. Pregunta 9.

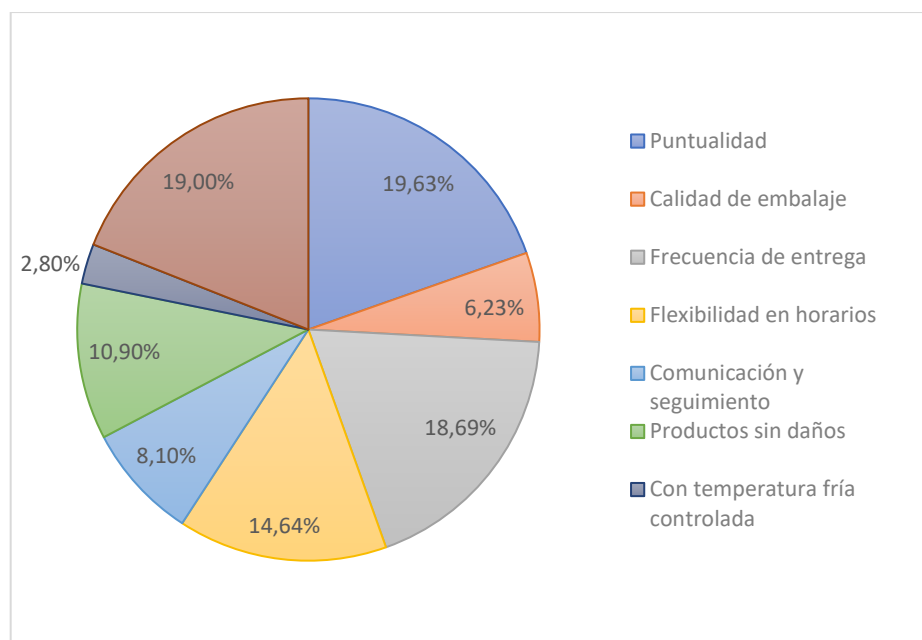


Fig. 10 Pregunta 9.

Los encuestados destacan principalmente problemas de puntualidad, frecuencia de entrega y exactitud de los pedidos, lo que indica que valoran recibir sus productos a tiempo y de acuerdo con lo solicitado. Esto sugiere que es esencial implementar una logística eficiente para evitar confusiones en las entregas. Aunque la cadena de frío es importante, no parece ser una prioridad para los clientes en este contexto. Focalizarnos en mejorar la puntualidad y la precisión en los pedidos será clave para satisfacer sus necesidades.

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el servicio y calidad de su marca actual?

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	2,00	0,62	0,62
Muy Satisfecho	8,00	2,49	3,12
Neutral	153,00	47,66	50,78
No aplica	4,00	1,25	52,02
Satisfecho	154,00	47,98	100,00
Total	321,00	100,00	

Tabla 10. Pregunta 10.

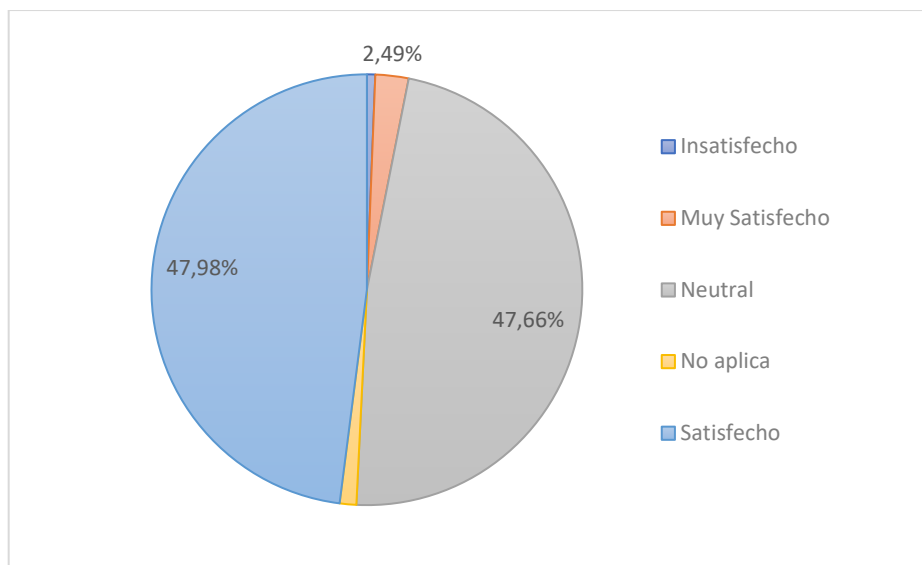


Fig. 11 Pregunta 10.

La mayoría de los encuestados se siente satisfecha con su marca actual, y una parte significativa está neutral. Esto sugiere que, aunque hay un segmento al que podemos dirigirnos, la alta satisfacción con los proveedores actuales puede dificultar nuestra entrada. Será esencial ofrecer un valor añadido para atraer a estos clientes.

5. MARKETING ESTRATÉGICO

Como parte del presente módulo de marketing estratégico, Friska tiene programado desarrollar un mockup inicial del producto. Este mockup servirá como una representación visual preliminar de la mantequilla propuesta, basada en un mockup y estrategias de marketing mix. Posteriormente, se llevará a cabo una validación con consumidores para obtener retroalimentación directa, la cual será crucial para iterar y redefinir la versión final del producto. Este enfoque garantiza que la mantequilla de Friska no solo sea atractiva y funcional, sino también perfectamente alineada con las expectativas y preferencias del mercado objetivo.

En respuesta a la necesidad de diversificación y optimización de recursos, Friska plantea un ambicioso plan de negocio para la creación y comercialización de mantequilla a partir del derivado de crema. Este proyecto no solo busca alcanzar una mayor compensación económica por un producto hasta ahora infrutilizado, sino también fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos mercados. La introducción de la mantequilla en el portafolio de productos de Friska representa una estrategia integral para fortalecer su posición en el mercado lácteo regional y expandir su oferta hacia segmentos de consumidores más amplios y variados.

5.1. Justificación del problema comercial detectado

En Ecuador, a pesar de una producción diaria de aproximadamente 5.5 millones de litros de leche, no existe un registro oficial en el INEC u otra fuente confiable que proporcione datos precisos sobre la producción real de mantequilla. Este vacío de información dificulta la planificación estratégica y el desarrollo de mercados para productos lácteos específicos como la mantequilla.

Las grandes empresas enfrentan desafíos significativos debido a altos costos de producción y baja disponibilidad de marcas mantequilla, la cual suele estar limitada a supermercados de alto perfil. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentran limitadas por una producción reducida, falta de calidad técnica y barreras regulatorias que afectan su competitividad en el mercado, estas últimas estando dedicadas a un mercado informal y de bajo costo.

Es importante destacar que la mantequilla, siendo una grasa animal natural sin adición de productos químicos, se distingue claramente de la margarina, que es una grasa hidrogenada. Esta diferencia es crucial en un mercado cada vez más orientado hacia productos naturales y artesanales, alimentado por el crecimiento de dietas como la dieta keto y la demanda de productos más saludables.

Friska, con su capacidad de producción y logística bien establecidas, está posicionada de manera única para abordar estos desafíos. La empresa no solo cuenta con la materia prima necesaria,

sino también con la infraestructura y los recursos para ofrecer una mantequilla de alta calidad que responda a las tendencias del mercado y satisfaga las necesidades de los consumidores, incluyendo segmentos como el HORECA (hoteles, restaurantes y catering) que actualmente carecen de opciones adaptadas a sus necesidades específicas.

Para justificar el problema comercial detectado en el contexto del proyecto de mantequilla Friska, se puede considerar los siguientes puntos:

- **Demanda del Mercado:** En Ecuador, a pesar de la producción diaria de aproximadamente 6 millones de litros de leche, existe una carencia de datos precisos sobre la producción de mantequilla. Esta falta de información dificulta la identificación de oportunidades comerciales en un mercado de productos lácteos en crecimiento.
- **Diversificación del Portafolio:** La introducción de la mantequilla permitirá a Friska diversificar su línea de productos más allá del queso mozzarella, reduciendo la dependencia de un solo producto y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado lácteo.
- **Ventajas Competitivas:** Utilizando la crema derivada de la producción de queso, Friska puede aprovechar eficientemente sus recursos existentes para ofrecer mantequilla de alta calidad a un costo competitivo, diferenciándose así de sus competidores.
- **Expectativas del Consumidor:** Existe una demanda creciente por productos lácteos naturales y de alta calidad, como la mantequilla artesanal y gourmet. La introducción de este producto permitirá a Friska satisfacer estas expectativas del consumidor y captar nuevos segmentos de mercado.
- **Oportunidades de Mercado:** La mantequilla ofrecerá a Friska la oportunidad de ingresar en nuevos segmentos de mercado, como restaurantes gourmet y tiendas especializadas, así como expandirse geográficamente dentro y fuera de Ecuador.
- **Sostenibilidad del Negocio:** Al diversificar su oferta con la mantequilla, Friska no solo responde estratégicamente a las tendencias del mercado, sino que también asegura la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, mitigando riesgos comerciales y fortaleciendo su posición financiera en el mercado lácteo regional.

5.2. Solución estratégica mockup

Mantequilla Artesanal Friska representa nuestra estrategia para diversificar y expandir nuestro portafolio de lácteos, respondiendo a la creciente demanda por productos naturales y sabores excepcionales. Utilizando un proceso tradicional y artesanal, nos comprometemos a ofrecer mantequilla de alta calidad y sabor distintivo. Nuestro objetivo es proporcionar variedad en presentaciones que satisfagan las necesidades y preferencias de todos nuestros clientes, desde consumidores individuales hasta el exigente mercado HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

5.3. Matriz Atractivo - Competitiva

La Matriz McKinsey-GE, también conocida como la matriz de atractivo-competitividad, es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la posición competitiva y las oportunidades de mercado de una empresa. En la actualidad, Friska se encuentra en una posición moderada en cuanto a atracción del mercado y competitividad. El objetivo es avanzar hacia el cuadrante de "invertir selectivamente" mediante estrategias centradas en mejorar la eficiencia de procesos y aprovechar mercados atractivos.

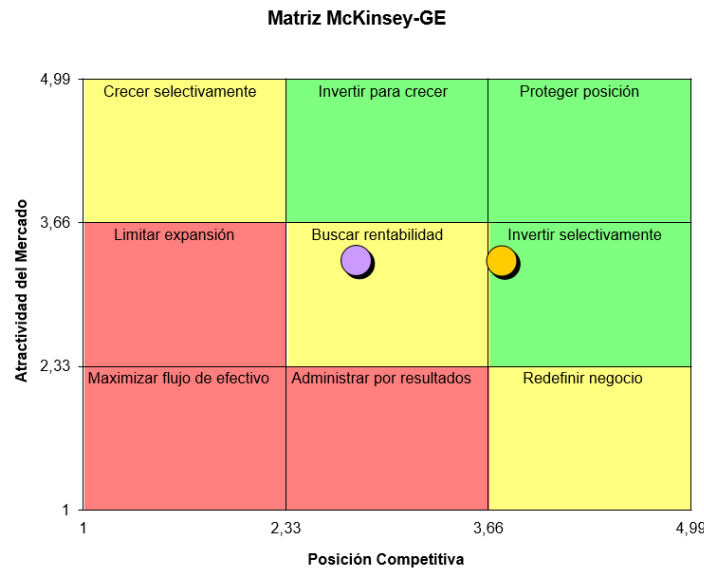


Fig. 12 Matriz A-C.

Para lograr esto, Friska planea realizar inversiones cuidadosas en áreas que no solo proporcionen un retorno sólido, sino que también fortalezcan su posición competitiva a largo plazo. Esto incluye enfocarse en optimizar la eficiencia operativa y dirigir recursos hacia mercados con alto potencial de crecimiento y rentabilidad.

Además, es crucial mantener una vigilancia constante sobre las dinámicas del mercado y ajustar estrategias según sea necesario para capitalizar nuevas oportunidades y minimizar riesgos.

5.4. Mapa Perceptual

Un mapa perceptual en marketing es una herramienta visual que ayuda a comprender cómo los consumidores perciben diferentes marcas en relación con atributos específicos. Este tipo de mapa facilita la identificación de oportunidades y el posicionamiento estratégico en el mercado.

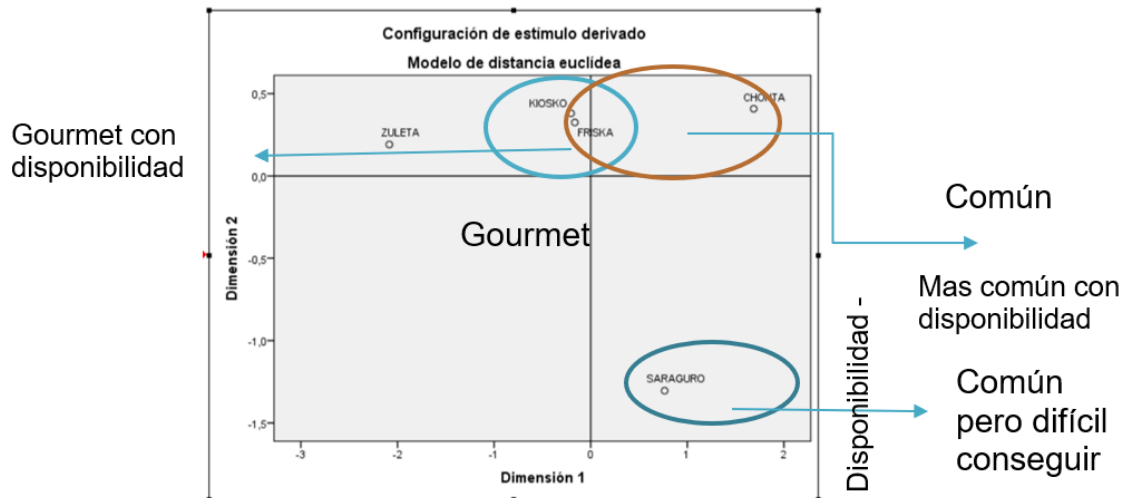


Fig. 13 Mapa perceptual.

En el contexto de Friska, una empresa relativamente nueva con 7 años en el mercado, enfrentamos desafíos significativos debido a la falta de recursos y estrategias adecuadas para la inversión y el posicionamiento efectivo. Aunque el mercado de productos lácteos es amplio, la alta competencia lo hace moderadamente atractivo, por lo que se busca identificar sectores específicos dentro de este mercado para maximizar la rentabilidad. Basándonos en el análisis de una muestra pequeña de consumidores sectoriales que conocen nuestra marca, Friska se encuentra actualmente en una posición común, ofreciendo productos como el queso mozzarella que satisface necesidades específicas, pero no es parte de la dieta diaria en todas las mesas ecuatorianas. Identificamos la necesidad de desarrollar una línea exclusiva y premium para captar otro segmento de mercado, así como la creación de una marca complementaria para productos de consumo cotidiano.

5.5. Segmento y Protopersona

En el contexto del proyecto Friska, la segmentación se centra en personas dueñas de restaurantes en la ciudad de Cuenca, Ecuador, que están educadas y poseen título profesional. Este segmento se caracteriza por tener un alto nivel de educación y una comprensión refinada de los estándares gastronómicos.



Fig. 14 Protopersona.

La protopersona identificada para Friska refleja a un individuo representativo de este segmento objetivo: un propietario de restaurante en Cuenca, con formación académica sólida y un enfoque en la calidad y autenticidad de los productos lácteos que ofrece a sus clientes. Esta protopersona no solo busca productos de alta calidad como la mantequilla artesanal de Friska, sino que también valora la historia detrás de los productos y su impacto en la experiencia culinaria ofrecida en su establecimiento.

5.6. Gestión del cliente

La gestión eficaz del cliente es fundamental para cualquier negocio que busque maximizar la rentabilidad y la lealtad del cliente. La matriz de experiencia rentabilidad del cliente es una herramienta clave que permite visualizar cómo la calidad de la experiencia impacta en la rentabilidad a lo largo del tiempo.



Fig. 15 Matriz - Experiencia del cliente.

Nuestro enfoque estratégico se centra en clientes actualmente en el segmento de BAJO COSTO + CLIENTE LEAL. Aunque este segmento actualmente ofrece una baja rentabilidad, planeamos capitalizarla mediante la venta de productos complementarios, manteniendo un estándar superior de calidad y servicio constante. Esto no solo fortalecerá la lealtad del cliente, sino que también sentará las bases para migrar gradualmente hacia el segmento de ALTO COSTO + CLIENTE LEAL. Aquí, los clientes valorarán la experiencia inicial, la calidad técnica y el servicio continuo, lo que nos permitirá ofrecer productos Premium con una rentabilidad superior. Este enfoque estratégico nos posicionará para crecer de manera rentable y sostenida, asegurando relaciones duraderas y beneficios mutuos a largo plazo.

5.7. Matriz FCB

La matriz FCB (Foote, Cone & Belding) es un modelo utilizado en marketing para categorizar productos según el grado de involucramiento del consumidor. Clasifica productos en función de cómo los consumidores toman decisiones de compra, ya sea de forma racional (basada en hábitos y uso cotidiano) o emocional (basada en deseos y experiencias).

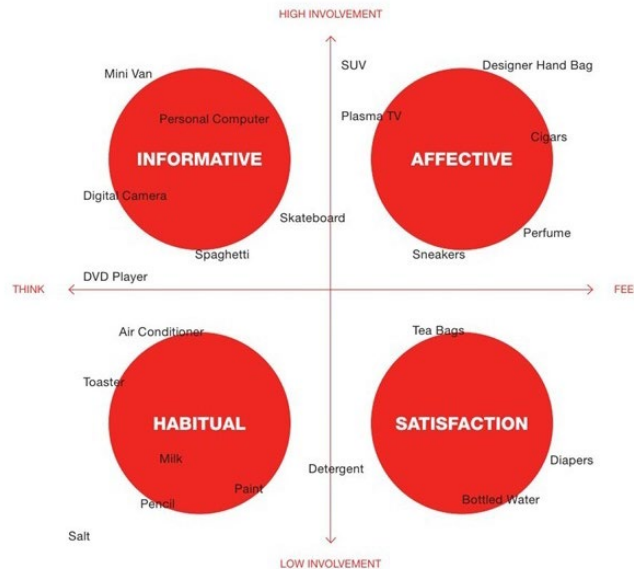


Fig. 16 Posición en la matriz FCN.

El producto en cuestión se encuentra en la categoría de BAJO INVOLUCRAMIENTO / RACIONAL, indicando que su compra se basa en hábitos y uso cotidiano, sin requerir mucha reflexión por parte del consumidor. Para captar eficazmente a este público, nuestra estrategia se centra en publicidad repetitiva que refuerce la familiaridad del producto, destacando su simplicidad, relación calidad-precio y conveniencia en el día a día. Este enfoque asegura que nuestra marca esté siempre presente en la mente del consumidor durante sus decisiones de compra, fortaleciendo la lealtad.

5.8. Mockup de Mantequilla Friska

Un mockup es una representación visual que muestra cómo será el producto final, de manera simplificada y clara. Es una herramienta crucial en el proceso de diseño y desarrollo, permitiendo visualizar aspectos como el diseño, funcionalidad y características principales de un producto antes de su producción final. A continuación, se presenta una versión resumida del mockup para Mantequilla Friska:

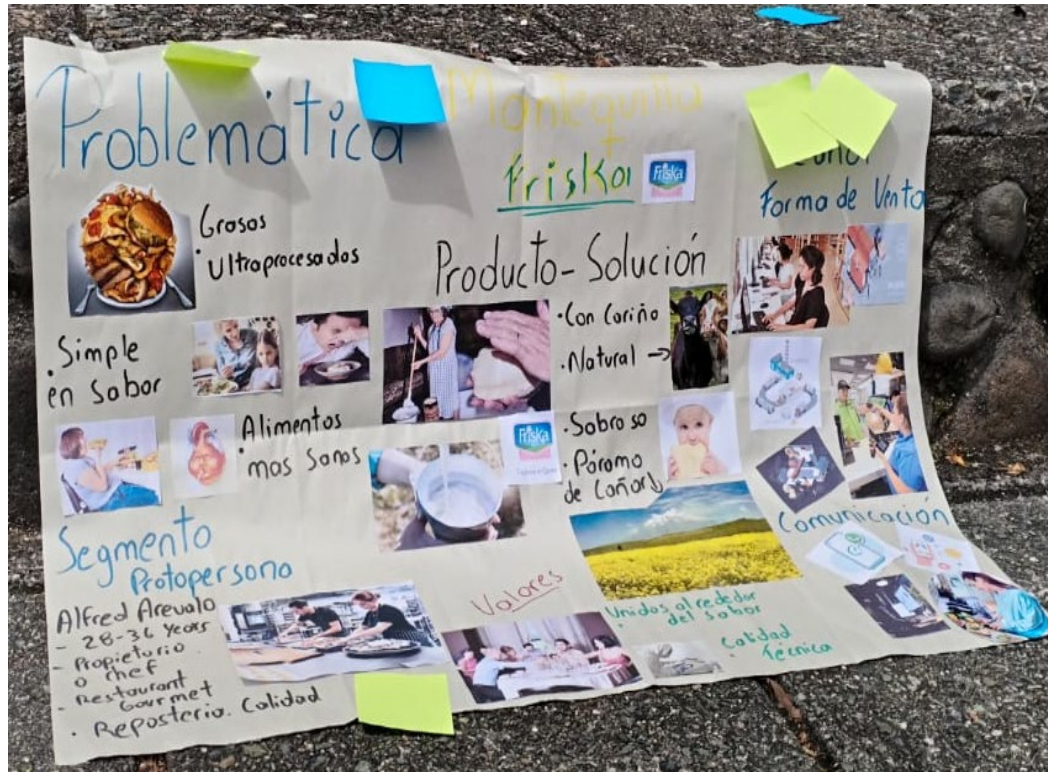


Fig. 17 Mockup mantequilla Friska.

Mantequilla Friska es un producto artesanal, elaborado sin conservantes y proveniente del páramo de Cañar. Destaca por su variedad de presentaciones y un precio competitivo que lo hace accesible para diversos consumidores. Nuestra estrategia incluye la entrega directa en locales y la disponibilidad en tiendas medianas y grandes, así como una presencia activa en redes sociales, interacciones persona a persona y plataformas web. Esto nos permite conectar directamente con nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad con un enfoque personalizado y accesible en diferentes puntos de venta.

5.9. Customer Journey

El Customer Journey, o viaje del cliente, describe el proceso completo que un cliente sigue desde que conoce un producto o servicio hasta que completa la compra y más allá. Incluye todos los puntos de contacto (touchpoints) que el cliente experimenta a lo largo de su interacción con la marca, desde la conciencia inicial hasta la postventa. El Customer Journey, o viaje del cliente, describe el proceso completo que un cliente sigue desde que conoce un producto o servicio hasta que completa la compra y más allá. Incluye todos los puntos de contacto (touchpoints) que el cliente experimenta a lo largo de su interacción con la marca, desde la conciencia inicial hasta la postventa. A continuación, se presenta un resumen de los puntos analizados y los resultados de su interacción con la marca, desde la conciencia inicial hasta la postventa.

Etapas del Customer Journey	Touchpoints	Necesidades del Cliente	Puntos de Dolor
1. Descubrimiento	Redes Sociales	Conocer nuevas opciones de productos de mantequilla	Falta de conciencia sobre la marca
	Publicidad en línea	Información clara y atractiva sobre beneficios y características	Desinformación sobre ingredientes y producción
2. Investigación	Sitio Web	Información detallada de productos, recetas y uso	Dificultad para encontrar información específica
	Comparación de precios	Precios competitivos y promociones	Falta de comparaciones claras con otras marcas
3. Compra	Tienda en línea	Proceso de compra sencillo y seguro	Complicaciones en el proceso de pago
	Punto de venta físico	Disponibilidad y presentación en el punto de venta	Tiempos de espera largos en la fila
4. Uso del Producto	Recetas en el empaque	Inspiración para nuevas recetas y métodos de uso	Dificultades en la conservación y uso adecuado
	Videos tutoriales	Instrucciones claras para el almacenamiento y uso	Falta de ideas creativas para utilizar la mantequilla
5. Servicio Post-Venta	Servicio al Cliente	Respuesta rápida y eficaz a consultas y problemas	Retrasos en el servicio al cliente
	Correo electrónico	Ofertas exclusivas y seguimiento post-venta	Falta de seguimiento o respuesta a problemas
6. Fidelización	Programa de Lealtad	Beneficios y recompensas por compras recurrentes	Falta de incentivos para la lealtad
	Referencias de boca a boca	Satisfacción con el producto y recomendaciones a amigos y familiares	Experiencias negativas no resueltas

Tabla 11. Customer Journey Mantequilla Friska

El customer journey de nuestro proyecto de Mantequilla Friska se enfoca en comprender profundamente las necesidades y preocupaciones de nuestros clientes a lo largo de cada etapa. Desde la primera interacción con nuestra marca hasta la compra y el soporte postventa, cada touchpoint está diseñado para ofrecer una experiencia. Al identificar los puntos de contacto clave, así como los deseos y dolores específicos de nuestros consumidores, hemos podido desarrollar un mix de estrategias efectivas para mejorar continuamente nuestra propuesta de valor y asegurar la satisfacción del cliente.

5.10. Justificación de mock up en mejora del posicionamiento

El mockup diseñado para la mantequilla Friska desempeña un papel crucial en nuestra estrategia de posicionamiento. A través de un diseño visualmente atractivo y funcional, el mockup refleja fielmente los valores de nuestra marca, resaltando su frescura y calidad premium. Esto no solo fortalece la percepción de los consumidores sobre el producto, sino que también ayuda a diferenciarlo en un mercado competitivo. Al presentar de manera efectiva los atributos distintivos de Friska, como su origen natural y proceso de elaboración artesanal, el mockup no solo captura la atención de nuestro público objetivo, sino que también refuerza la confianza y preferencia hacia nuestra mantequilla en comparación con otras opciones disponibles.

5.11. Justificación de mock up en mejora en la participación

El mockup desempeña un rol estratégico en la mejora de la participación activa de nuestros clientes. Diseñado para crear contenido impactante que estimule la interacción y genere compartidos y comentarios en nuestras plataformas digitales, el mockup fortalece nuestra conexión con los seguidores al ofrecerles una representación visual atractiva y auténtica de nuestros valores y atributos únicos. Además, nos permite medir de manera efectiva la respuesta de los consumidores ante nuestras campañas y contenidos, ayudándonos a entender mejor sus necesidades y opiniones. Reconocemos la importancia de escuchar activamente a nuestros clientes y entender que su participación es fundamental para enriquecer nuestra propuesta. A través del mockup, no pretendemos tener la verdad absoluta, sino construir una relación de confianza y transparencia que impulse la lealtad y conocer las necesidades del cliente hacia la marca Friska.

5.12. Justificación de mock up en mejora en experiencia al cliente

En cuanto a la experiencia del cliente el mockup ayuda al ofrecer información clara y atractiva sobre los beneficios del producto. Este mockup no solo presenta de manera visualmente atractiva las cualidades de nuestra mantequilla artesanal y natural, sino que también guía a los consumidores en su decisión de compra al transmitir confianza y autenticidad. Al resaltar los valores fundamentales de Friska, como la calidad, el sentido de ubicación en el Cañar y el sabor inigualable, el mockup fomenta una conexión emocional más profunda con nuestros clientes,

fortaleciendo así su lealtad hacia la marca. La experiencia mejorada en términos de sabor, la calidad percibida y las características distintivas del producto, claramente comunicadas a través del mockup, se combinan para ofrecer una experiencia integral que supera las expectativas de nuestros consumidores, asegurando así una preferencia continuada hacia Friska en el mercado.

5.13. Validación de mockup con posibles clientes

Para garantizar que nuestro proyecto de la mantequilla Friska cumpla con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, hemos llevado a cabo una exhaustiva validación a través de retroalimentaciones directas. Este cuadro resume las valiosas opiniones recogidas de nuestros consumidores, quienes han proporcionado una perspectiva fundamental sobre diversos aspectos del producto. Estas voces han sido esenciales para orientar nuestro desarrollo y asegurar que cada detalle de la estrategia de marketing y la experiencia del cliente reflejen fielmente los valores y estándares que buscan los consumidores. A continuación, se presenta un resumen detallado de las impresiones, percepciones y recomendaciones compartidas de nuestros posibles clientes potenciales durante este proceso de validación.

MANTQUEUILLA FRISKA				
Nro #	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
1	Les gusta el producto, pero toca probar sabor y consistencia	Buen precio para calidad de producto, pero tocaria comparar con el de la competencia	Le Parece muy bien la idea y dispuesta a comprar el minimo para envio gratis	Ahondar en redes sociales, mas que los otros canales
2	Buen tiempo de duracion, sugiere en presentacion de tarrina para untar	Precion costoso, por la calidad de producto	Sugiere un monto minimo de compra de 25\$, para entrega gratis	Sugiere el trato con vendedores y youtubers de la zona
3	Poner un logo o distintivo que identifique que es un producto de Cañar	Caro en comparacion con opciones de grasas hidrogenadas	Le parece correcto, sin cambios	Sugiere promocionar en ferias y eventos publicos, con demostracion de recetas
4	Sugiere duracion prolongada 2 meses, para adquirir presentacion mas grande papel de envoltura bueno y ecologico, pero debe ser mas grueso	Precio bueno, producto artesanal tiene un plus, el pagaria x el producto	La cadena de frio debe mantenerse todo el tiempo, garantizar calidad y seguridad al cliente	No promocionar en radio, es un mercado en caida y publico viejo. Invertir en tiktok e instagram, promocionar con receta de comida camarones a la diablo
5	Primero tendria que probar la calidad, su sabor y características en cocina, propone presentacion en tarrina	Mejorar precio, para competir con opciones mas baratas en el mercado, sugiere credito para mas días	Sugiere q x cualquier compra el envio sea gratis, no tener base imponible para cobros en envios	Añadir opciones de compra en wathsap, hacer énfasis en redes sociales

Tabla 12. Comentarios de clientes potenciales.

Los clientes han proporcionado valiosas perspectivas que guiarán nuestras próximas acciones en el proyecto de mantequilla Friska. Se destacó la importancia de un empaque que no solo refleje la identidad de la marca, sino que también transmita las características artesanales y la calidad del producto. Además, se sugirió explorar estrategias para bajar el costo inicial del producto sin comprometer su alta calidad, mientras se garantiza un servicio al cliente excepcional sin recargos adicionales ni pedidos mínimos. También se enfatizó la oportunidad de profundizar en promociones que incluyan recetas y colaboraciones con chefs especializados, lo cual no solo amplía la experiencia del consumidor, sino que también fortalece la posición de Friska en el mercado. Estos comentarios fundamentales serán clave para optimizar nuestra propuesta y crear un producto y servicio que supere las expectativas de nuestros clientes.

5.14. Estrategia de marketing mix mockup final

A continuación, se presenta la estrategia de marketing integral para la mantequilla Friska, la cual ha sido moldeada por un proceso de investigación profunda y continuo aprendizaje a lo largo del curso. Desde el inicio, hemos valorado cada sugerencia y comentario de nuestros clientes, integrándolos cuidadosamente en el desarrollo de esta estrategia basada en las 4P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Este enfoque colaborativo no solo ha enriquecido nuestra comprensión del mercado, sino que también ha fortalecido nuestra capacidad para ofrecer un producto que responde directamente a las expectativas y necesidades de nuestros consumidores.



Fig. 18 Estrategia de marketing mix final.

Esta estrategia de marketing representa la culminación de un proceso riguroso de investigación y análisis durante nuestro curso universitario. Basada en el valioso feedback de los clientes y en el aprendizaje continuo, hemos diseñado una estrategia sólida para la potencial introducción de Friska en el mercado. Esta planificación estratégica está orientada a posicionar a Friska como un buen competidor en el mercado, preparándonos para responder de manera efectiva a las expectativas del mercado cuando llegue el momento de su lanzamiento

6. GERENCIA FINANCIERA

Como subproducto del proceso de producción de quesos, Friska obtiene crema de leche, la cual actualmente se vende a bajo costo mediante intermediarios, generando riesgos económicos por interrupciones en la compra.

"El proyecto consiste en la producción y comercialización de mantequilla a partir de la crema de leche, bajo la marca 'Mantequilla Friska'. Este producto se enfocará en el mercado HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) de la ciudad de Cuenca, ofreciendo bloques de 2.5 kg a un precio competitivo de \$11. Además de proporcionar un producto sano, libre de preservantes y diseñado para el deleite y seguridad de los consumidores, el proyecto también contribuirá a la generación de empleo en la parroquia, lo cual ayudará a reducir la migración y mejorar las condiciones de vida en la comunidad. Este enfoque permitirá a Friska agregar valor a un subproducto, reducir pérdidas económicas y generar un impacto positivo tanto en la economía local como en la sostenibilidad ambiental al promover productos de origen nacional."

Al no contar con el total del capital propio para el proyecto obtendremos un préstamo del Banco de Pichincha, a una tasa de interés anual del 11.9% que es la tasa actual para pymes, con un plazo de 5 años y cuotas anuales iguales. En la transformación de crema de leche a mantequilla no es necesario una inversión tan alto, tomando en cuenta q la inversión inicial de la planta de lácteos ya existe, para el inicio del proyecto y con los volúmenes que se maneja tenemos lo siguiente:

ACTIVO	VALOR	VIDA UTIL
Activos Intangibles	2800,00	5
Construcción de Adecuación	22000,00	20
Maquinaria y utensilios de producción	25000,00	10

Tabla 13. Costos de activos fijos.

NOTA: Para los activos que se deprecian se aplicará el método de depreciación en línea recta sin ningún valor de salvamento.

Se considera el horizonte de vida útil para el proyecto de 5 años, y después de estos 5 años se podrá renovar la maquinaria y se podrá vender la maquinaria en el valor de mercado de 13 mil dólares, mientras la construcción quedará como un activo fijo al valor en libros, ya q no se podrá vender

Se considera que como parte de la inversión inicial deberá incluir el capital de trabajo para un mes (se espera que después de un mes el proyecto empiece a generar ingresos). Para determinar el capital de trabajo, se calcula los valores necesarios para la producción de un mes conforme el detalle de costos y gastos expuestos más abajo

Los costos unitarios por empaque de 2.5 kg de mantequilla se han estimado en las siguientes cantidades y no sufrirán variación durante los cinco años, ya q se espera que no haya un incremento en el precio de la materia prima (Todos estos se consideran costos directos variables).

RUBRO	COSTO UNITARIO
Crema	7.69
Fermento + Energía	0,095
Logística	0,5
Mano de obra directa	0,82668
Envase	0,155

Tabla 14. Costos unitarios.

Los costos fijos mensuales por remuneraciones administrativos, marketing ascienden a US\$ 320; además se han estimado gastos por concepto de logística equivalentes a US\$ 460 mensuales, debiendo ser cancelados al final de cada mes de operación. Estos costos se mantendrán fijos durante 3 años y para los 2 últimos años las remuneraciones y otros se incrementarán a \$400 y la logística a \$550.

El estudio de mercado realizado en módulos anteriores determinó que podrían venderse toda nuestra producción (en base a la producción de crema 10950 barras de mantequilla anualmente), con un incremento del 5% anual en la demanda, hasta llegar al quinto año.

Luego de un análisis de los precios de la competencia, se estableció que el precio de venta conservador y sabiendo nuestros costos, un precio adecuado para el mercado de cuenca es de USD\$11,00 por barra los 2 primeros años, y luego incrementarlo a USD\$12 cada barra de mantequilla de 2.5k en el período de análisis.

Como parte de la inversión, y para no tener inversores externos, Friska invertirá un dinero que se tiene en una póliza a plazo fijo por un valor de USD\$20000, por lo que con este dinero podría

financiarse una parte del costo del proyecto (recursos propios), la diferencia debería obtenerla con el préstamo bancario.

Para determinar el costo de capital de la empresa, se considere que Friska requiere un retorno de al menos 17% por los recursos aportados por la empresa (recursos propios). Con esta tasa y el costo del préstamo bancario se puede determinar el costo de capital promedio ponderado.

La resolución Nro. NAC-DGERCGC23-00000036, entrará en vigencia a partir del 1 de enero de 2024 disponible en <https://acortar.link/NOQfVQ>, establece Art. 2.- Personas naturales y sucesiones indivisas.- Se actualizan los rangos de la tabla prevista en el literal a) del artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno, para la liquidación del impuesto a la renta para los ingresos percibidos por las personas naturales y sucesiones indivisas, correspondientes al ejercicio fiscal 2024, de conformidad con la siguiente tabla:

IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES			
AÑO 2024			
En dólares			
Fracción Básica (USD)	Exceso hasta (USD)	Impuesto Fracción Básica (USD)	Impuesto Fracción Excedente (%)
0	11.902	-	0%
11.902	15.159	-	5%
15.159	19.682	163	10%
19.682	26.031	615	12%
26.031	34.255	1.377	15%
34.255	45.407	2.611	20%
45.407	60.450	4.841	25%
60.450	80.605	8.602	30%
80.605	107.199	14.648	35%
107.199	En adelante	23.956	37%

Tabla 15. Impuesto a la renta - Ecuador.

Con estos antecedentes la tasa impositiva será 12% y las participaciones a los trabajadores 15% (esto implica una tasa de 25,2% que incluye participaciones e impuestos).

6.1. Costo de capital promedio ponderado

Este indicador permite determinar el costo promedio que la empresa incurre para financiar su proyecto, tomando en cuenta las proporciones de deuda y capital propio en la estructura de financiamiento, Se muestran los valores a continuación.

INVERSION INICIAL		58,577.77
Costos activos fijos		49,800.00
Activos intangibles	2,800.00	
Construcción/Adecuación	22,000.00	
Maquinaria y utensilios	25,000.00	
Capital de trabajo (un mes)		8,777.77
Materiales e insumos	Costo unitario	
Crema	7.69	
Fermento	0.043	
Energia	0.05	
Mano de Obra	0.83	
Envase	0.16	
Total de costos variables x unidad	8.76	
Unidades producidas mensualmente	912.50	
Total costos variables mensuales	7,997.77	
Costos fijos mensuales	780.00	

Costos fijos y variables anuales		
	1 - 3 año	4-5 año
Total costos variables anuales	95,973.25	95,973.25
Total costos fijos anuales	9,360.00	15,960.00
Total costos fijos + variables anuales	105,333.25	111,933.25

Tabla 16. Cálculo de costos.

Luego de tener la inversión necesaria procedemos con el cálculo:

DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE ACTIVOS					
ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Activos intangibles	2,800.00	560	2,800	0.00	
Construcción/Adecuación	22,000.00	1,100	5,500	16,500.00	
Maquinariay utensillos	25,000.00	2,500	12,500	12,500.00	13,000.00
	TOTAL	3,600		29,000.00	13,000.00

Tabla 17. Depreciación de activos.

Para calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP),

Costo de la deuda (Kd):

El costo de la deuda representa el interés que la empresa debe pagar por el dinero prestado. En este caso, la tasa de interés nominal es 11.9%, pero debido a la deducción fiscal de los intereses, el costo de la deuda después de impuestos (ki) se ajusta a 8.90%. Este valor refleja el costo real de la deuda para la empresa después de considerar los beneficios fiscales.

Costo de los recursos propios (Ks):

El costo de los recursos propios es del 17%

$$CCPP = (wd \times ki) + (ws \times ks)$$

$$CCPP = (0.66 \times 8.90\%) + (0.34 \times 17\%)$$

$$CCPP = 0.05607 + 0.0629 = 0.11897 \text{ o } 11.67\%$$

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP					
Costo de la deuda (Kd)	11.9%				
Costo deuda desp. Imp (ki)	8.90%				
Costo de rec. Propios (ks)	17%		Inversión requerida		58,577.77
Participación deuda (wd)	66%		Deuda		38,577.77
Particip. rec. Propios ws)	34%		Recursos propios		20,000.00
CCPP (ka)	11.67%				

Tabla 18. Cálculo CCPP.

El Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) de 11.67% refleja el costo promedio que la empresa incurre para financiar el proyecto Mantequilla Friska, considerando tanto la deuda como los recursos propios. Este valor establece el umbral mínimo de rentabilidad que el proyecto debe generar para ser financieramente viable. El retorno debe superar este valor para asegurar que los inversionistas reciban una compensación adecuada por el riesgo asumido. La estructura de capital de la empresa está compuesta en su mayoría por deuda (66%), lo que permite aprovechar los beneficios fiscales asociados con los intereses. No obstante, la participación significativa de recursos propios (34%) indica la importancia de mantener una base sólida de capital, aunque a un costo relativamente alto debido a las expectativas de los accionistas (17%).

La estructura de capital óptima se alcanza cuando se equilibra eficientemente deuda y capital propio, maximizando el valor de la empresa mientras se minimizan el riesgo financiero y el costo del capital. Este equilibrio puede variar según las condiciones del mercado, la situación financiera de la empresa y otros factores, por lo que se deben analizar distintos escenarios para determinar la mejor combinación.

En conclusión, el CCPP de 11.89% es un indicador clave para la toma de decisiones y la estrategia financiera del proyecto. Para asegurar su éxito, es fundamental que los rendimientos superen este umbral, permitiendo así la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo

6.2. Flujos de Efectivo del Proyecto

Los flujos de efectivo de un proyecto reflejan los ingresos y egresos derivados de sus operaciones, esenciales para evaluar su rentabilidad y viabilidad financiera. En este caso, la inversión inicial es de \$58,577.77, que cubre los gastos iniciales del proyecto. Los flujos operativos se componen de las ventas, costos variables, fijos y depreciación. A medida que avanza el proyecto, los flujos incrementales aumentan, reflejando la capacidad del proyecto para generar efectivo neto positivo, especialmente a partir del tercer año. Al finalizar el proyecto, se obtiene un flujo terminal por la venta de activos, sumando \$18,800, lo que cierra el ciclo de inversión.

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	1	2	3	4	5	
No. Unidades	10950	11498	12072	12676	13310	
Precio	11	11	12	12	12	
Ventas	120,450.00	126,472.50	144,868.50	152,111.93	159,717.52	
Costos variables	95,973.25	100,771.91	105,810.50	111,101.03	116,656.08	
Costos fijos excepto depreciación	9,360.00	9,360.00	9,360.00	15,960.00	15,960.00	
Depreciación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
Utilidad Operativa	11,516.75	12,740.59	26,098.00	21,450.90	23,501.44	
Impuestos y participaciones	4,174.82	4,618.46	9,460.52	7,775.95	8,519.27	
Utilidad Neta	7,341.93	8,122.13	16,637.47	13,674.95	14,982.17	
Depreciación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
FE INCREMENTALES	10,941.93	11,722.13	20,237.47	17,274.95	18,582.17	
FLUJO TERMINAL	18,800.00					
Venta de los Activos	13,000.00		VM	13,000.00		
Impuestos y participaciones	5,800.00		VL	29,000.00		
			Utilidad/pérdida	-16,000.00		
			Efectos tributarios	-5,800.00	(AHORRO EN IMPUESTS)	
EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-58,577.77	10,941.93	11,722.13	20,237.47	17,274.95	37,382.17
Flujos acumulados			22,664.06	42,901.53	60,176.48	97,558.65
Costo de capital Promedio Ponderado	11.666%		Periodo de recuperación			
			3	# de años antes de recuperación		
			15,676.24	Valor que falta por recuperar		
Periodo de recuperación	3.957		17,275	FE del año que recupera la inversión		
Valor presente neto	7,796.67		0.91	Fracción de año		
Tasa Interna de retorno	15.92%		10.89	# de meses		

Tabla 19. Flujo efectivo del proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN), calculado con un costo de capital de 11.666%, es de \$7,796.67, lo que indica que el proyecto es rentable. La Tasa Interna de Retorno (TIR), que es de 15.92%, supera el costo de capital, lo que demuestra una buena rentabilidad. Además, el Período de Recuperación (PR) es de 3.96 años, lo que implica que la inversión inicial se recupera en menos de 4 años, lo que refuerza la viabilidad financiera del proyecto.

El proyecto presenta una rentabilidad adecuada, con un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital. Además, se recupera la inversión inicial en menos de 4 años, lo que lo convierte en una opción viable y atractiva para invertir.

El proyecto presenta una rentabilidad adecuada, con un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital. Además, se recupera la inversión inicial en menos de 4 años, lo que lo convierte en una opción viable y atractiva para invertir.

6.3. El flujo de inversionista

Representa el dinero que recibe o paga el inversionista (o accionista) en función de su inversión en el proyecto, teniendo en cuenta los desembolsos iniciales, los pagos de deuda, los ahorros fiscales por los intereses de la deuda y cualquier ingreso generado por el proyecto. En otras palabras, es el flujo de caja neto para el inversionista después de considerar el financiamiento (deuda) y los pagos asociados.

En el análisis del flujo efectivo del inversionista, se ha considerado un préstamo por 38,577.77 con una tasa de interés del 11.9% a un plazo de 5 años, aplicando el sistema de amortización francés. Los flujos netos de efectivo del inversionista han sido calculados a partir de los pagos anuales de la cuota, que incluyen tanto el pago de capital como de intereses, y se han ajustado por el ahorro fiscal derivado de los intereses pagados.

FE DEL INVERSIONISTA					
Monto a financiar con el banco	38,578				
Tabla de amortización sistema francés					
CAPITAL	38,577.77				
TASA	11.9%				
PLAZO	5				
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL	
1	9,918.05	4,590.75	5,327.30	33,250.47	
2	9,918.05	3,956.81	5,961.25	27,289.22	
3	9,918.05	3,247.42	6,670.64	20,618.59	
4	9,918.05	2,453.61	7,464.44	13,154.15	
5	9,918.05	1,565.34	8,352.71	4,801.44	
		15,813.93			

	0	1	2	3	4	5
FE DEL PROYECTO	-58,577.77	10,941.93	11,722.13	20,237.47	17,274.95	37,382.17
Desembolso del préstamo	38,577.77					
Pago capital		-5,327.30	-5,961.25	-6,670.64	-7,464.44	-8,352.71
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-4,590.75	-3,956.81	-3,247.42	-2,453.61	-1,565.34
Ahorro impuestos por intereses		3,433.88	2,959.69	2,429.07	1,835.30	1,170.88
FE DEL INVERSIONISTA	-20,000.00	4,457.76	4,763.76	12,748.49	9,192.19	28,634.99
			9,221.53	21,970.01	31,162.21	59,797.20
Costo de capital	11.67%		Periodo de recuperación			
Valor presente neto	19,372.52		2	# de años antes de recuperación		
Tasa Interna de retorno	35.51%		10,778.47	Valor que falta por recuperar		
			12,748	FE del año que recupera la inversión		
			0.85	Fracción de año		
			10.15	# de meses		

Tabla 20. Flujo efectivo del inversionista.

- Valor Presente Neto (VPN): El VPN obtenido es de 19,372.52, lo que indica que el proyecto genera valor adicional respecto al costo de capital.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Con una TIR de 35.51%, se refleja una rentabilidad atractiva y por encima del costo de capital del 11.67%, lo que sugiere que el proyecto es rentable.
- Periodo de Recuperación (PR): La inversión se recupera en aproximadamente 2 años y 10 meses, lo que muestra un buen perfil de liquidez.

El flujo del inversionista muestra una recuperación más rápida de la inversión (en menos de 3 años), lo que indica un menor riesgo y una mayor rentabilidad comparada con el flujo del proyecto. El flujo del inversionista es más favorable que el flujo de efectivo del proyecto total, destacando un retorno más alto y un periodo de recuperación más corto en comparación con el flujo del proyecto.

6.4. Análisis de escenarios

Para nuestro caso y conociendo el mercado volátil e imprescindible de la leche en el país, vamos a plantearnos 2 escenarios posibles. El primero será una crisis lechera donde no se pueda aumentar la producción, x escases de leche en el país o x baja demanda del mercado, pero el precio si se incrementara conforme a lo esperado.

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	1	2	3	4	5	
No. Unidades	10950	10950	10950	10950	10950	
Precio	11	11	12	12	12	
Ventas	120,450.00	120,450.00	131,400.00	131,400.00	131,400.00	
Costos variables	95,973.25	95,973.25	95,973.25	95,973.25	95,973.25	
Costos fijos excepto depreciación	9,360.00	9,360.00	9,360.00	11,400.00	11,400.00	
Depreciación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
Utilidad Operativa	11,516.75	11,516.75	22,466.75	20,426.75	20,426.75	
Impuestos y participaciones	4,174.82	4,174.82	8,144.20	7,404.70	7,404.70	
Utilidad Neta	7,341.93	7,341.93	14,322.56	13,022.06	13,022.06	
Depreciación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
FE INCREMENTALES	10,941.93	10,941.93	17,922.56	16,622.06	16,622.06	
FLUJO TERMINAL	18,800.00					
Venta de los Activos	13,000.00		VM	13,000.00		
Impuestos y participaciones	5,800.00		VL	29,000.00		
			Utilidad/pérdida	-16,000.00		
			Efectos tributarios	-5,800.00	(AHORRO EN IMPUESTOS)	
EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-58,577.77	10,941.93	10,941.93	17,922.56	16,622.06	35,422.06
Flujos acumulados			21,883.86	39,806.42	56,428.47	
Costo de capital	11.666%			Periodo de recuperación		
				4	# de años enteros antes c	
				2,149.30	Valor que falta por recup	
Periodo de recuperación	4.061			35,422	FE del año en el que se re	
Valor presente neto	3,959.61			0.06	Fracción de año	
Tasa Interna de retorno	13.87%			0.73	# de meses	

Tabla 21. Flujo efectivo de ventas constantes.

La rentabilidad es positiva y relativamente buena debido al aumento del precio de venta, aunque la producción se ve limitada. La TIR es adecuada y el VPN es positivo, lo que hace que este escenario sea financieramente viable y atractivo.

En el segundo Escenario se aumentará la venta, pero por una sobreproducción se prevé q no se incrementará el precio, manteniéndose los 5 años estáticos. En base a los 2 escenarios se hará un análisis comparativo de los indicadores financieros

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	1	2	3	4	5	
No. Unidades	10950	11498	12072	12676	13310	
Precio	11	11	11	11	11	
Ventas	120,450.00	126,472.50	132,796.13	139,435.93	146,407.73	
Costos variables	95,973.25	100,771.91	105,810.50	111,101.03	116,656.08	
Costos fijos excepto depreciación	9,360.00	9,360.00	9,360.00	11,400.00	11,400.00	
Depreciación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
Utilidad Operativa	11,516.75	12,740.59	14,025.62	13,334.90	14,751.65	
Impuestos y participaciones	4,174.82	4,618.46	5,084.29	4,833.90	5,347.47	
Utilidad Neta	7,341.93	8,122.13	8,941.33	8,501.00	9,404.18	
Depreciación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
FE INCREMENTALES	10,941.93	11,722.13	12,541.33	12,101.00	13,004.18	
FLUJO TERMINAL	18,800.00					
Venta de los Activos	13,000.00		VM	13,000.00		
Impuestos y participaciones	5,800.00		VL	29,000.00		
			Utilidad/pérdida	-16,000.00		
			Efectos tributarios	-5,800.00	(AHORRO EN IMPUESTOS)	
EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-58,577.77	10,941.93	11,722.13	12,541.33	12,101.00	31,804.18
Flujos acumulados			22,664.06	35,205.39	47,306.39	
Costo de capital	11.666%			Periodo de recuperación		
				4	# de años enteros antes c	
				11,271.38	Valor que falta por recup	
Periodo de recuperación	4.354			31,804	FE del año en el que se re	
Valor presente neto	-4,270.83			0.35	Fracción de año	
Tasa Interna de retorno	9.14%			4.25	# de meses	

Tabla 22. Flujo efectivo de precio constante.

Aunque la producción aumenta, el hecho de que el precio se mantenga constante limita la rentabilidad. La TIR es inferior al costo de capital y el VPN es negativo, lo que sugiere que este escenario no es una opción atractiva desde el punto de vista financiero.

7. CONCLUSIONES

- El entorno político de Ecuador, caracterizado por la firma de acuerdos comerciales, presenta oportunidades para el desarrollo empresarial. Sin embargo, la creciente inseguridad y violencia afectan la estabilidad de las empresas como el comportamiento del consumidor. Se concluye que, para garantizar la sostenibilidad del negocio, se requiere eficiencia operativa y un enfoque en calidad con precios competitivos. El precio mínimo para venta al por mayor debe ser de \$11 por kilo, ya que permite cubrir costos y mantener un margen rentable frente a un consumidor altamente sensible al precio
- Se concluye que el cumplimiento de las regulaciones laborales es indispensable para operar de forma ética y legal. En el sector lácteo, la exigencia de ordeño diario genera una alta carga horaria y costos por horas extra, lo que afecta directamente la rentabilidad del negocio y exige una planificación eficiente de los recursos humanos.
- El análisis de mercado evidenció una preferencia marcada por productos locales y de calidad en Cuenca, lo que confirma una oportunidad concreta para Friska. Sin embargo, también se concluye que, debido a la alta competencia y sensibilidad al precio, el posicionamiento exitoso dependerá de la diferenciación del producto y del fortalecimiento de canales de venta locales.
- La presencia de competidores que no cumplen con normativas representa una desventaja en costos para empresas formales como Friska. Aun así, se concluye que es necesario invertir en tecnologías eficientes de producción y transporte para asegurar la calidad. Además, el estudio confirma que el precio es un factor decisivo para el consumidor, por lo que Friska debe ofrecer un valor similar al de la competencia, destacando como valor agregado el cumplimiento legal, la calidad y el origen local del producto.
- La investigación de mercado confirma la viabilidad y aceptación inicial de la mantequilla artesanal, impulsada por la alta demanda de mantequilla de vaca. La calidad y el sabor resultan determinantes para atraer clientes, siempre que se mantenga un precio competitivo.
- Se concluye que el creciente interés de los consumidores por prácticas de producción responsable y el uso de envases sostenibles constituye una ventaja competitiva significativa para Friska. Aprovechar esta preferencia permitirá a la empresa diferenciar su mantequilla artesanal en un mercado lácteo cada vez más exigente y consciente ambientalmente.
- El proyecto es financieramente viable, con un VAN de \$7,796.67, una TIR de 15.92%, y un PR de 3.96 años, lo que indica rentabilidad a largo plazo. Además, se presenta un flujo de caja favorable con un VPN de \$19,372.52 y una TIR de 35.51%, lo que hace que el proyecto sea atractivo para los inversionistas.

- En el análisis de escenarios, se demuestra que el proyecto es rentable en el Escenario 1, con un aumento en el precio de venta. Sin embargo, en el Escenario 2, aunque sigue siendo rentable, no alcanza el costo de capital, por lo que es crucial enfocar la estrategia en incrementos de precio en lugar de aumentar la producción para asegurar el éxito financiero.
- Durante el desarrollo del proyecto se implementó con éxito la producción y venta de mantequilla, validando las proyecciones iniciales. Los precios establecidos (\$13 público y \$10.75 mayoristas) y las ventas obtenidas confirman la viabilidad técnica y financiera del proyecto, así como la precisión del análisis realizado.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García Aguilar, J. del C., Arauz Limaico, C. E., Bayas Villamarín, A., Estrella Paredes, C. M., Ballesteros Trujillo, L. A., & Sampedro Zapata, A. G. (2024). *Financiamiento del capital de trabajo y competitividad, un estudio de las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito en Ecuador*. European Public & Social Innovation Review, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-554>
- Remedi-Rumi, N., & Arzuaga-Williams, M. (2024). *Capacidades dinámicas, adopción tecnológica y desempeño en PYMES industriales de Uruguay*. Revista Venezolana De Gerencia, 29(106), 593-608. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.9>
- Albuquerque, Fabio, Quirós, Joaquín Texeira, & Justino, Rosário. (2017). *Are the cultural accounting values a relevant issue for the SMEs' financing options?*. Contaduría y administración, 62(1), 279-298. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.004>
- Matovelle, R., Lecuona, M., y Hernandis, B.. (2021). *Diseño e innovación radical desde una visión sistémica: el caso de las pymes industriales de Guayaquil-Ecuador*. Kepes, 18(23), 49–74. <https://doi.org/10.17151/kepes.2021.18.23.3>
- Jiménez Arias, María Laura, Arce Gutiérrez, Susan y Faith-Vargas, Margie. (2022). *Cambios causados por la pandemia por COVID-19 en la estrategia de mercado digital en pymes Costa Rica*. Innovar, 32 (86), 75-87. Publicación electrónica del 30 de marzo de 2023. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104662>
- Zambrano Vera, D., & López Iglesias, E. (2018). *La industria de lácteos de Riobamba – Ecuador: dinámicas en la economía local*. Economía y Negocios, 9 (1). <https://doi.org/10.29019/EYN.V9i1.441>
- Muñoz Álvarez, Á. E., Ormaza Andrade, JE, & Castillo Ortega, Y. (2022). *Buenas prácticas en emprendimientos lácteos, desde la economía social y solidaria en Biblián-Ecuador*. Telos, 24 (1), 40-61. <https://doi.org/10.36390/telos241.04>

- Ecuador, CIL (2023, 17 de octubre). *En Ecuador, dos de cada tres litros de leche se comercializan de modo informal*. Centro de la Industria Láctea. <https://www.cil-ecuador.org/post/en-ecuador-dos-de-cada-tres-litros-de-leche-comercializan-de-modo-informal>
- Arteaga, ME & Lasio, V. (2009). *Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (42), 49-67.
- Perilla Maluche, R. B., Mesa Molano, J., & Orozco Castro, L. A.. (2022). *Relación estrategia-estructura en la innovación organizacional y de modelo de negocio a partir de la transformación digital en el contexto de la COVID-19*. Cuadernos De Administración, 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.reeiom>
- Loor Caicedo, G. J., Delgado Delgado, D. D., & Vega Calle, R. B. (2019). *Análisis del plan estratégico de tecnología de la información (PETI) y su contribución para aplicar las PYMES en el sector comercial del Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Silva Ordóñez, I. F., Macías Franco, H. A., & Santamaría Freire, E. (2018). *La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlact de la provincia de Tungurahua*. Sotavento M.B.A., (29), 10–16. <https://doi.org/10.18601/01233734.n29.02>
- Kantis, H., Angelelli, P., & Koenig, V. M. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://books.google.com.ec/books?id=2GuHhOYk59kC>
- Revista Gestión. (2024, 11 de junio). *Sector lácteo en Ecuador: una mirada a los desafíos y oportunidades*. <https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/sector-lacteo-en-ecuador-una-mirada-los-desafios-y-oportunidades>
- Banco Mundial. (2023). *Informe del Segundo Trimestre de 2023: Proyecciones Económicas de América Latina*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=EC>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Boletín Técnico IPC N° 05-2024* IPC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2024/Mayo/Bol-etin_tecnico_05-2024-IPC.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Datos de Tasa de Interés Referencial*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Moya, J. M. H. (2010). *La tecnología RFID*. Manual formativo de ACTA, (58), 37-46.
- Arias Galicia, F. (2006). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Trillas.