

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Modalidad de titulación:

Emprendimiento

Creación de una comercializadora de le leche “La Granja” en el barrio Jocay de la ciudad de Manta

Autor:

Illicachi Cedeño José Manuel

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio Carrera
Administración de Empresas**

Tutor:

Ing. José Luis Morante Galarza

Manta – Manabí - Ecuador

2026 - 1

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **ILICACHI CEDEÑO JOSE MANUEL**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico **2026-1**, cumpliendo el total de **288** horas, cuyo tema del proyecto es **"Creación de una comercializadora de le leche "La Granja" en el barrio Jocay de la ciudad de Manta"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 17 de julio de 2026

Lo certifico,


 Ing. José Luis Morante Galarza, Mg.
Docente Tutor
Área: Administración, Negocios y Legislación

ILLICACHI CEDEÑO JOSE MANUEL Emprendimiento

ID : fe94704323a99985cea8c52c6757e8d66e020ac1



Nombre del fichero : ILLICACHI CEDEÑO JOSE MANUEL Emprendimiento.txt	Depositante : José Morante Galarza
Tamaño del archivo original : 4,41 MB	Fecha de depósito : 22 de julio de 2026
Número de palabras : 13.920	Tipo de carga : interface
	fecha de fin de análisis : 22 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

1%

Detección de IA

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

16%

Idiomas no reconocidos

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

9%

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

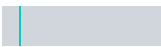
0%

 Similitudes 1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

N°	Descripciones		Similitudes	Ubicaciones
1		Definición de un modelo de negocio innovador y sostenible para la... repositorio.cuc.edu.co/ 	<1%	
2		Lineamientos legales para la constitución de una microempresa... doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i4.1598 	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

N°	Descripciones	
1		https://www.marcimex.com/electrodomesticos/climatizacion/aires-acondicionados-split
2		https://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Nodales.pdf#page=82
3		https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resu...
4		https://www.bce.fin.ec/banco-central-del-ecuador/?utm_source=chatgpt.com
5		https://www.fao.org/home/en?utm_source=chatgpt.com
6		https://www.censoecuador.gob.ec/resultados-censo/#tabulados
7		https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/dateh/es/article/view/1192/1734

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **ILLICACHI CEDEÑO JOSÉ MANUEL**, con cédula de identidad N°1317883195, declaro que el presente trabajo de titulación: **“CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE LECHE “LA GRANJA” EN EL BARRIO JOCA Y DE LA CIUDAD DE MANTA”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Illicachi Cedeño José Manuel

C.I.: 1317883195

E-mail: e1317883195@live.uleam.edu.ec

Celular: 0986120273

**Plan de Negocio para la Creación de una comercializadora de le leche “La Granja” en el
barrio Jocay de la ciudad de Manta**

Illicachi Cedeño José Manuel

RESUMEN

El presente plan de negocios tuvo como objetivo determinar la factibilidad para la creación de la comercializadora de leche “La Granja”, ubicada en el barrio Jocay del cantón Manta, con el propósito de abastecer a los consumidores mediante la comercialización de leche fresca conservando la cadena de frío y ofreciendo un servicio eficiente. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, aplicando encuestas a una muestra de 384 habitantes del sector, cuyos resultados permitieron identificar las preferencias y hábitos de compra del mercado objetivo.

Los resultados evidenciaron una alta aceptación de la propuesta, ya que el 98,18% de los encuestados manifestó interés en adquirir leche en la comercializadora. Además, el 95,3% valoró positivamente la implementación del servicio de entrega a domicilio, el 79,4% consideró muy importante la conservación de la cadena de frío y el 71,9% prefirió realizar sus pedidos mediante WhatsApp. Asimismo, el precio de venta de un dólar por litro se identificó como el más aceptado por los consumidores.

El estudio técnico definió los recursos físicos, tecnológicos y organizacionales necesarios para la operación del negocio, mientras que el estudio financiero proyectó ingresos crecientes durante el periodo 2027-2031. La evaluación financiera reflejó un Valor Actual Neto (VAN) de USD 5.587,13, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25%, superior al costo promedio ponderado de capital (9,82%), y un periodo de recuperación de la inversión de 1,61 años, indicadores que demuestran la rentabilidad y viabilidad económica del emprendimiento. En consecuencia, se concluye que la implementación de la comercializadora “La Granja” constituye una alternativa comercial factible y con perspectivas favorables de crecimiento en el mercado local.

Palabras clave: comercializadora de leche, plan de negocios, factibilidad, cadena de frío, evaluación financiera.

ABSTRACT

The present business plan assessed the feasibility of creating “La Granja”, a milk distribution company located in the Jocay neighborhood of Manta, Ecuador. The research aimed to determine the market, technical, organizational, legal, commercial, and financial viability of the proposed venture. A quantitative, descriptive, and non-experimental methodology was applied through a survey administered to 384 residents, obtaining 377 valid responses.

The market study revealed a high level of acceptance for the project, with 98.18% of respondents expressing interest in purchasing milk from the proposed distributor. In addition, 95.3% considered home delivery an attractive service, while 79.4% emphasized the importance of maintaining the cold chain during commercialization. The preferred purchase format was one-liter presentations (96.02%), and the suggested selling price ranged between USD 0.95 and USD 1.05 per liter.

The technical and organizational analyses established the resources, equipment, operational processes, legal requirements, and commercial strategies necessary to ensure efficient business operations. Financial projections estimated first-year sales of USD 130,369.68, with increasing revenues throughout the five-year planning horizon.

The financial evaluation confirmed the project's feasibility, reporting a Net Present Value (NPV) of USD 5,587.13, an Internal Rate of Return (IRR) of 25%, exceeding the weighted average cost of capital (9.82%), and a payback period of 1.61 years. These indicators demonstrate that the proposed business is economically profitable and represents a sustainable investment opportunity in the local dairy distribution market.

Keywords: business plan, milk distribution, market study, financial feasibility, entrepreneurship.

Índice de Contenido

CERTIFICACIÓN DEL AUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
INFORME DE ORIGINALIDAD	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARATORIOA DE AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
RECONOCIMIENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
Índice de tablas	7
INTRODUCCIÓN	10
1. Determinación de la Necesidad.....	11
1.1. Justificación teórica	11
1.2. Justificación practica	11
2. Descripción del emprendimiento	12
2.1. Descripción del emprendimiento.....	12
2.2. Modelo Canvas	13
2.3. Análisis del modelo Canvas	14
2.4. Localización geográfica.....	16
2.5. Justificación.....	16
3. Estudio de mercado.....	18
3.1. Análisis del entorno	18
3.1.1. Macroentorno - Análisis PESTEL.....	18
3.1.2. Microentorno - Análisis PORTER	20
3.2. Metodología de investigación de mercado	21
3.2.1. Determinación de objetivos de investigación.....	21
3.2.2. Segmentación de mercado.....	21
3.2.3. Muestra de investigación.....	22
3.2.4. Técnicas de investigación.....	23
3.2.5. Resultados descriptivos de la investigación	23
3.3. Análisis de la demanda	29
3.3.1. Características de la demanda	29
3.3.2. Proyección de la demanda.....	29
3.4. Análisis de la oferta	31

3.4.1. Caracterización de la oferta actual	31
3.5. Oportunidad de emprender	33
4. Estudio técnico.....	33
4.1 Tamaño del proyecto	33
4.2. Localización del proyecto.....	34
4.3. Ingeniería del proyecto	35
4.3.1. Proceso de generación del servicio	35
4.3.2. Balance de mano de obra y materiales	36
4.3.3. Maquinaria y equipos	37
4.3.4. Distribución de planta de producción.....	41
5. Estudio Organizacional.....	42
5.1. Visión	42
5.2. Misión.....	43
5.3. Estructura organizacional	43
5.4. Mapa de procesos	44
5.5. Funciones y productos esperados	45
5.6. Constitución jurídica.....	46
5.7. Obligaciones tributarias	47
5.8. Permisos y licencias necesarios para el emprendimiento	47
6. Marketing estratégico.....	48
6.1. Estrategias de producto y diseño	48
6.2. Estrategias de precio.....	50
6.3. Estrategias de plaza y canales de distribución.....	50
6.4. Estrategias de promoción	51
7. Análisis financiero	52
7.1. Presupuesto de inversión	52
7.2. Presupuesto de ingresos.....	54
7.3. Presupuesto de egresos	56
7.4. Presupuesto de capital de trabajo.....	60
7.5. Estructura de la inversión	60
7.6. Estados financieros.....	61
7.6.1. Estado de resultado integral	61
7.6.2. Estado de situación general.....	62
7.6.3. Estado de flujo de efectivo.....	63

7.7.	Costo de oportunidad.....	64
7.8.	Evaluación financiera	65
7.9.	Periodo de recuperación de la inversión.....	66
7.10.	Punto de equilibrio anual	67
8.	Conclusiones	69
9.	Recomendaciones	69
	Bibliografía	70
10.	Anexos	71
a.	Encuesta.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo Canvas	13
Tabla 2.	Segmentación del mercado	21
Tabla 3.	Pregunta 1	24
Tabla 4.	Pregunta 2	24
Tabla 5.	Pregunta 3	25
Tabla 6.	Pregunta 4	25
Tabla 7.	Pregunta 5	25
Tabla 8.	Pregunta 6	26
Tabla 9.	Pregunta 7	26
Tabla 10.	Pregunta 8	27
Tabla 11.	Pregunta 9	27
Tabla 12.	Pregunta 10	27
Tabla 13.	Proyección de la demanda	29
Tabla 14.	Proyección de la demanda según precio	29
Tabla 15.	Proyección de ventas	30
Tabla 16.	Competidores directos	31
Tabla 17.	Competidores indirectos	32
Tabla 18.	Matriz comparativa de la competencia	32
Tabla 19.	Capacidad operativa del personal	33
Tabla 20.	Capacidad operativa del proyecto.....	34

Tabla 21. Evaluación de los factores de localización	34
Tabla 22. Balance de mano de obra	37
Tabla 23. Balance de materiales directos.....	37
Tabla 24. Funciones y productos esperados de la Gerencia	45
Tabla 25. Funciones y productos esperados del área de Administración y Finanzas	45
Tabla 26. Funciones y productos esperados del área de Compras y Logística.....	45
Tabla 27. Funciones y productos esperados del área de Ventas y Atención al Cliente	45
Tabla 28. Funciones y productos esperados del área de Bodega y Distribución.....	46
Tabla 29. Permisos y licencias necesarios para el emprendimiento	48
Tabla 30. Presupuesto de inversión – Maquinaria	52
Tabla 31. Presupuesto de inversión – Vehículos	52
Tabla 32. Presupuesto de inversión – Muebles y enseres	52
Tabla 33. Presupuesto de inversión – Equipos de computación.....	53
Tabla 34. Presupuesto de inversión – Activos intangibles	53
Tabla 35. Resumen de inversión.....	53
Tabla 36. Presupuesto de ingresos	54
Tabla 37. Depreciación – Área administrativa	56
Tabla 38. Depreciación – Área comercial.....	56
Tabla 39. Amortización – Área administrativa.....	57
Tabla 40. Amortización – Área comercial.....	57
Tabla 41. Nómina proyectada	57
Tabla 42. Gastos fijos	58
Tabla 43. Costos fijos	58
Tabla 44. Costos variables	59
Tabla 45. Resumen de egresos.....	59
Tabla 46. Presupuesto de capital de trabajo.....	60
Tabla 47. Estructura de la inversión	60
Tabla 48. Estado de resultados integral proyectado.....	61
Tabla 49. Balance general proyectado	62
Tabla 50. Estado de flujo de efectivo proyectado (USD)	63
Tabla 51. Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	65
Tabla 52. Evaluación financiera del proyecto.....	66
Tabla 53. Período de recuperación de la inversión	66

Tabla 54. Punto de equilibrio anual	67
Tabla 55. Punto de equilibrio en unidades	67

Índice de figuras

Figura 1. Localización geográfica.....	18
Figura 2. Flujograma.....	36
Figura 3. Refrigerador comercial horizontal.....	38
Figura 4. Aire acondicionado.....	38
Figura 5. Motocicleta de reparto	39
Figura 6. Tricimoto de carga.....	39
Figura 7. Computadora de escritorio	40
Figura 8. Impresora multifuncional	40
Figura 9. Distribución	41
Figura 10. Estructura organizacional	43
Figura 11. Mapa de procesos	44
Figura 12. Logo de "La Granja"	49
Figura 13. Presentación del producto.....	49
Figura 14. Punto de equilibrio en ingresos	67
Figura 15. Punto de equilibrio en unidades	68

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto surge de la necesidad en fortalecer un emprendimiento local que se dedica a la comercialización de leche en la ciudad de Manta ubicada en el barrio Jocay de la ciudad, este negocio se dedicada a la compra y ventas de productos lácteos, tiene como propósito satisfacer la fuerte demanda de productos lácteos y las necesidades de futuros clientes en el consumo de productos frescos y de calidad en la zona. Este proyecto busca consolidar un modelo que impulse la economía de la ciudad y sobre todo responda a la fuerte demanda de productos lácteos frescos; seguros y de origen confiable. Según (Fontalvo, 2025).

El sector lácteo se destaca como uno de los pilares fundamentales de la seguridad alimentaria, al contribuir significativamente al suministro de productos esenciales para la nutrición de la población. En 2024, esta industria continúa siendo un motor económico clave, generando empleo y fortaleciendo las economías locales. Sin embargo, enfrenta una serie de desafíos complejos que reflejan las dinámicas cambiantes del mercado global, las exigencias regulatorias y las condiciones climáticas, lo que demanda una capacidad adaptativa significativa por parte de las empresas del sector.

El principal problema de la comercializadora “La Granja” es la necesidad de mejorar su posicionamiento en el mercado local, control de calidad y organización comercial con el fin de generar mayor confianza en los consumidores y aumentar la competitividad.

El objetivo general de este proyecto apunta a posicionar a la comercializadora La granja como un emprendimiento que cumple con los estándares control y sostenibilidad brindando seguridad y confianza al consumidor.

En última instancia, este proyecto pretende consolidar a la granja como una empresa comprometida con el desarrollo del entorno, con la calidad de sus productos en la ciudad. La actividad de la comercializadora de leche se concibe como una práctica de alto impacto que impulsa la innovación promueve hábitos de consumo responsable y contribuye al bienestar general de la población. Por lo tanto, este plan de negocios no solo está enfocado a la rentabilidad, sino también a la creación de valor social, económico y alimentario para la ciudad de Manta.

1. Determinación de la Necesidad

1.1. Justificación teórica

El emprendimiento se lleva a cabo con una característica estructural de las economías latinoamericanas, emergiendo muchas veces como una respuesta directa a las fallas institucionales o las limitaciones en las oportunidades de empleo asalariado formal. (Daniel Lederman, 2023)

Para el caso de la comercializadora de leche la granja en el barrio jocay de Manta, la iniciativa se justifica en la necesidad de establecer un mecanismo de distribución eficiente y confiable que solvante los desafíos logísticos que enfrenta la venta de productos de primera necesidad en entornos urbanos. El emprendedor debe aplicar la creatividad combinada con un análisis del contexto para generar soluciones comerciales que impacten positivamente el entorno. (Alcivar Martinez, 2025)

Según (Tarapuez, 2022) en América Latina, la innovación es una respuesta estratégica clave para que las empresas se adapten al dinamismo de los mercados, aunque a menudo es más de tipo incremental que radical

Sin embargo, el éxito de La Granja no depende de la producción, si no de la innovación de los procesos comerciales y la responsabilidad social local, buscando transformar la necesidad de una distribución eficiente en una oportunidad de mercado que contribuya al desarrollo y cohesión social del barrio de Jocay y sus alrededores en la ciudad de Manta.

1.2. Justificación practica

El emprendimiento de la comercializadora de leche "La Granja" en el barrio Jocay de Manta nace de una visión estratégica que busca transformar una deficiencia logística en una oportunidad de negocio sostenible, constituyendo una respuesta directa a las fallas en la distribución y la garantía de frescura de los productos de primera necesidad como lo es la leche en entornos de la ciudad de Manta. Este proyecto se establece como un pilar para el Desarrollo Económico Local (DEL), diferenciándose de la competencia al implementar un modelo de comercialización innovador centrado en la gestión rigurosa de la cadena de frío y un servicio de trazabilidad y proximidad que optimiza la experiencia del consumidor del barrio Jocay y sus

alrededores, un imperativo clave para el progreso territorial en la región, según la literatura académica.

La operación se enfoca exclusivamente en la logística de distribución final, garantizando la adquisición de leche y derivados a proveedores certificados de la costa y sierra del Ecuador, su transporte refrigerado y la venta al detalle en condiciones sanitarias óptimas, minimizando las pérdidas por caducidad y el riesgo sanitario, lo que se traduce en una propuesta de valor premium basada en la confianza y la autenticidad local. De esta manera, "La Granja" no solo genera empleo directo y se posiciona estratégicamente en nichos de mercado que valoran la inmediatez y el apoyo a la economía barrial, sino que también fortalece la cohesión social al establecer un vínculo comercial transparente con los productores rurales, promoviendo indirectamente la eficiencia y la responsabilidad ambiental en el manejo de un alimento esencial para la comunidad.

La comercializadora "La Granja" representa una opción viable y necesaria, la cual ofrece calidad, disponibilidad y distribución de leche en la ciudad de Manta, respondiendo a las grandes demandas que hay en el mercado y dando un apoyo en el ámbito económico y social dentro del barrio Jocay de la ciudad de Manta.

2. Descripción del emprendimiento

2.1. Descripción del emprendimiento

"La Granja" no es meramente un punto de venta, sino una propuesta de valor logístico y comercial concebida desde una perspectiva de Administración de Empresas en respuesta a la dinámica urbana de Manta. Nuestro emprendimiento se enfoca en la distribución y comercialización eficiente de leche fresca y sus derivados, tomando como eje estratégico el populoso barrio Jocay. La iniciativa surge de la convicción de que el valor agregado hoy no reside solo en la transformación, sino en la garantía de un servicio impecable y la integración de la cadena de suministro.

El público objetivo es claro y delimitado: son las familias residentes y los pequeños comercios (tiendas de barrio) del sector Jocay, de un perfil socioeconómico medio-alto (15-65 años), que activamente buscan productos lácteos de consumo diario con énfasis en la calidad

certificada, la conveniencia de la compra inmediata y un servicio de entrega programada que les ahorre tiempo.

El centro operativo se ubica estratégicamente en el barrio Jocay, Manta, lo que permite una logística de última milla sumamente efectiva, minimizando los costos de distribución y los tiempos de tránsito. Esto es crucial, ya que nos permite recibir la leche pasteurizada de acopiadores primarios (provenientes de Portoviejo o Rocafuerte) y garantizar que la cadena de frío se mantenga de manera ininterrumpida.

El proceso comercial es nuestra fortaleza ya que se centra en la adquisición diaria de lotes a proveedores de Manabí con certificaciones de pasteurización, el transporte especializado en refrigeración y el almacenamiento en cámaras de control constante en el punto de venta de Jocay. La innovación se materializa en la optimización de rutas de reparto y la implementación de sistemas de pedidos sencillos, logrando un modelo de sostenibilidad comercial al reducir drásticamente las mermas por caducidad.

El proceso de ventas o comercial según (Ferraz, 2022) comprende una serie de etapas que inician con la identificación de clientes y terminan con el cierre de venta que desarrolla una empresa para transformar una oportunidad de negocio, con el fin de generar relaciones comerciales duraderas.

Nuestra propuesta de valor se basa en la confianza absoluta, ofreciendo la leche con la garantía de origen manabita y un servicio de distribución superior. A través de este enfoque, buscamos contribuir activamente a la diversificación de servicios de la ciudad, generar empleo directo en el sector comercial del barrio y fortalecer la economía barrial, consolidando a "La Granja" como un ejemplo de emprendimiento centrado en la eficiencia operativa y la responsabilidad social urbana.

2.2. Modelo Canvas

Tabla 1. Modelo Canvas

Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
---------------	-------------------	--------------------	---------------------------	----------------------

Productores y haciendas lecheras. Proveedores de productos lácteos. Empresas de transporte y distribución. Entidades financieras. Servicios de mantenimiento y limpieza.	Compra y recepción de leche. Almacenamiento y conservación en cadena de frío. Comercialización y distribución. Control de calidad e inventarios. Atención al cliente.	Leche fresca y de calidad garantizada. Precios accesibles y competitivos. Disponibilidad constante de productos. Atención rápida y personalizada.	Atención directa en el local. Comunicación mediante redes sociales y WhatsApp. Servicio cordial y confiable. Promociones y descuentos frecuentes.	Familias del barrio Jocay y sectores cercanos. Tiendas de abarrotes y minimarkets. Restaurantes, cafeterías y panaderías. Consumidores que buscan productos frescos y económicos.
	Recursos clave		Canales	
	Local comercial equipado con refrigeración. Vehículos para distribución. Personal capacitado. Equipos de almacenamiento en frío. Capital de trabajo.		Venta directa en el local. Entregas a domicilio. Distribución a negocios locales. Redes sociales y WhatsApp.	
Estructura de egresos		Estructura de ingresos		
Compra de leche y productos lácteos. Costos de transporte y distribución. Energía eléctrica para refrigeración. Sueldos del personal. Mantenimiento de equipos y local. Marketing y publicidad.		Venta de leche fresca. Distribución a tiendas y restaurantes. Promociones y ventas por volumen.		

2.3. Análisis del modelo Canvas

Este modelo Canvas de la comercializadora de leche “La Granja” refleja una propuesta de negocio bien estructurada porque integra los elementos esenciales para operar de forma de forma

eficiente y responder a las necesidades del mercado local. Los aliados claves, conformados por productores, proveedores, empresas de transporte, entidades financieras y servicios de mantenimiento, permiten garantizar el transporte, entidades financieras y servicios de mantenimiento, permiten garantizar el abastecimiento continuo de leche y el correcto funcionamiento de las operaciones.

Por otro lado, las actividades clave, contribuyen a mantener la frescura del producto y ofrecer un servicio confiable. Estas actividades se complementan con recursos importantes, como un local equipado con refrigeración, vehículos de distribución y otros permiten desarrollar las operaciones de manera eficiente.

La propuesta de valor se enfoca en brindar leche fresca y de calidad garantizada con precios accesibles, esto representa una ventaja competitiva, porque responde las expectativas de consumidores buscando producto confiable y un buen servicio.

Finalmente, la estructura de costos contempla los principales gastos operativos, mientras que la estructura de ingresos se basa en la venta de leche fresca y ventas por volumen. En conjunto, el modelo demuestra que “La Granja” posee una planificación estratégica sólida, orientada a lograr un crecimiento sostenible.

2.3.1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas serán fundamentales para el funcionamiento de la comercializadora de leche “La Granja”, ya que permitirán garantizar el abastecimiento, distribución y continuidad de las operaciones.

La principal alianza será con productores y proveedores de leche pasteurizada de Manabí, especialmente de Portoviejo y Rocafuerte. Se establecerán acuerdos comerciales sobre cantidad, precio, frecuencia de entrega, calidad y condiciones de conservación. Estos acuerdos podrán formalizarse mediante órdenes de compra, contratos de suministro o convenios comerciales.

También se establecerán alianzas con servicios de transporte para asegurar la entrega de los productos en condiciones adecuadas, así como con proveedores de mantenimiento y limpieza para conservar los equipos e instalaciones en buen estado.

Finalmente, se considerará la relación con entidades financieras para acceder a alternativas de financiamiento que permitan cubrir inversiones y apoyar el crecimiento del negocio, estas alianzas contribuirán a fortalecer el abastecimiento, mejorar la logística y mantener relaciones comerciales sostenibles para “La Granja”.

2.4. Localización geográfica

La comercializadora de leche “La Granja” está ubicada en el barrio Jocay, en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador. Este sector se caracteriza por ser una zona céntrica, con alta influencia de personas y una importante actividad comercial, lo que representa una ventaja estratégica para el desarrollo del negocio.

2.5. Justificación

Su ubicación facilita el acceso de los clientes, mejora la distribución de los productos y permite atender de manera eficiente tanto a consumidores finales como a tiendas, restaurantes y otros establecimientos cercanos.

Además, el barrio Jocay cuenta con una adecuada conectividad vial, lo que favorece el abastecimiento desde los proveedores y agiliza las entregas a domicilio y las rutas de distribución. Estas condiciones contribuyen a optimizar los tiempos de atención, reducir costos logísticos y fortalecer el posicionamiento de la comercializadora en el mercado local, generando mayores oportunidades de crecimiento y competitividad.

Análisis FODA

- **Fortalezas**
 - Comercialización de leche fresca y de calidad.
 - Ubicación estratégica en el barrio Jocay de Manta.
 - Uso de cadena de frío para conservar el producto.
 - Atención personalizada y servicio a domicilio.
 - Control de inventarios y almacenamiento.
- **Oportunidades**

- Preferencia por productos frescos y de calidad.
- Aceptación del servicio a domicilio.
- Uso de WhatsApp y redes sociales para pedidos.
- Alianzas con tiendas, restaurantes y cafeterías.
- Posibilidad de ampliar la cobertura en Manta.
- **Debilidades**
 - Dependencia de proveedores externos.
 - Inversión en equipos de refrigeración y vehículos.
 - Necesidad de mantener la cadena de frío.
 - Requerimiento de una adecuada planificación logística.
 - Necesidad de posicionamiento en el mercado.
- **Amenazas**
 - Incremento del precio de la leche y transporte.
 - Presencia de competidores.
 - Fallas eléctricas que afecten la refrigeración.
 - Riesgo de caducidad o deterioro del producto.
 - Cambios económicos que reduzcan el poder adquisitivo.

Análisis del FODA

“La Granja” cuenta con fortalezas relacionadas con la calidad, conservación, atención y ubicación. Las principales oportunidades están en el servicio a domicilio, el uso de medios digitales y las alianzas comerciales. Sus debilidades se relacionan con la dependencia de proveedores y los costos de operación, mientras que las amenazas corresponden principalmente a la competencia, el aumento de costos y posibles fallas en la conservación. Por ello, será necesario aprovechar las fortalezas y oportunidades para reducir los riesgos y mejorar la competitividad del negocio.

Figura 1. Localización geográfica



Fuente: Google Maps

3. Estudio de mercado

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Macroentorno - Análisis PESTEL

Factor político

El entorno político ejecuta un papel importante en el desarrollo de la comercializadora, porque las políticas públicas orientadas al fortalecimiento de los emprendimientos y las micro, pequeñas y medianas empresas pueden favorecer su crecimiento. Asimismo, el cumplimiento de la normativa vigente permite garantizar que los productos ofrecidos al consumidor cumplan con los estándares de calidad exigidos por las autoridades competentes.

(Teneda & Angeles, 2025) Las decisiones gubernamentales pueden generar tanto oportunidades como desafíos para las empresas dedicadas a la comercialización de leche. La sostenibilidad económica del sector lácteo en Ecuador depende, entre otros factores, del respaldo

de políticas públicas que impulsan la productividad, estabilidad de mercado y el desarrollo de los actores que forman parte de esta actividad económica.

Factor económico

La condición económica influye directamente en la capacidad de compra de los consumidores y en los costos operativos de la empresa. Variables como la inflación, precio de combustible, el costo de la energía eléctrica y el transporte pueden afectar la rentabilidad del negocio. Según el (Ecuador, 2024) el comportamiento de los indicadores económicos influye en el consumo de los hogares y en el desempeño de las actividades comerciales.

Factor social

En el factor social, la leche constituye un alimento de consumo frecuente dentro de la dieta de muchas familias ecuatorianas. Además, los consumidores muestran un mayor interés por adquirir que garanticen calidad, frescura, así como una atención eficiente por parte de los establecimientos comerciales.

De acuerdo con (FAO, 2023), los productos lácteos forman parte de una alimentación equilibrada y constituyen una importante fuente de nutrientes para la población.

Factor tecnológico

La incorporación de herramientas tecnológicas contribuye al mejoramiento de los procesos administrativos y comerciales de la empresa. El uso de las redes sociales, aplicaciones de mensajería, sistemas de facturación electrónica favorecen una gestión mas eficiente y una mejor atención al cliente.

Factor ecológico

El cuidado al medio ambiente representa un aspecto cada vez mas relevante para las organizaciones y los consumidores. En este sentido, la comercializadora puede contribuir mediante el uso eficiente de energía, la correcta gestión de residuos y el mantenimiento de la cadena de frio, reduciendo perdidas del producto y promoviendo practicas responsables con el entorno.

Factor legal

El emprendimiento la comercializadora deberá cumplir con la normativa ecuatoriana vigente relacionada con la comercialización de alimentos, la protección de salud publica y las

obligaciones tributarias. Será necesario cumplir con los requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta, garantizando así el funcionamiento legal del establecimiento y la confianza de los consumidores.

3.1.2. Microentorno - Análisis PORTER

Rivalidad entre competidores

La competencia dentro del mercado local está conformada principalmente por supermercados, tiendas de barrio y distribuidores que comercializan leche de diferentes marcas y presentaciones. Si bien estos establecimientos representan una competencia importante, la comercializadora podrá diferenciarse mediante una atención personalizada y precios competitivos.

Nuevos competidores

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado representa un desafío para la comercializadora, porque el negocio de distribución y comercialización de leche no requiere inversiones extremadamente elevadas en comparación con otros sectores, sin embargo, para llevarlo a cabo es necesario cumplir con requisitos legales, sanitarios y de conservación del producto, lo que puede representar una barrera de entrada para algunos emprendedores.

Productos sustitutos

La leche continúa siendo un alimento de amplio consumo, en el mercado existen productos que puedan sustituirla, como las bebidas vegetales elaboradas a base de soya, almendra, avena, coco y otras bebidas más. Por ello, ofrecer un producto fresco, seguro y de calidad permitirá disminuir el impacto que puedan generar estos productos sustitutos.

Poder de negociación con los clientes

Los consumidores cuentan con diversas alternativas para adquirir el producto, lo que les otorga un poder de negociación moderado. Los clientes suelen comparar aspectos como el precio, la calidad, la atención y la disponibilidad antes de realizar una compra.

Poder de negociación con los proveedores

Es un aspecto relevante la negociación con los proveedores para la comercializadora, debido a la disponibilidad, calidad, precio de la leche dependen, en gran medida, de las empresas productoras y distribuidoras que abastecen el negocio. Mantener relaciones comerciales estables con varios proveedores permitirá disminuir el riesgo de desabastecimiento y mejorar las condiciones de compra.

3.2. Metodología de investigación de mercado

3.2.1. Determinación de objetivos de investigación

Objetivo general

Fortalecer el posicionamiento de la comercializadora de leche “La Granja” en la ciudad de Manta del barrio Jocay, mediante sus procesos de calidad, control y sostenibilidad, con el propósito de generar mayor seguridad y confianza en los consumidores.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la comercializadora “La Granja” en relación con sus procesos de calidad, control y sostenibilidad.
- Optimizar los procesos logísticos de compra, almacenamiento y entrega del producto.
- Reducir pérdidas por caducidad mediante una gestión eficiente del inventario.
- Establecer estrategias de sostenibilidad que fortalezcan la competitividad y la confianza de los consumidores.

3.2.2. Segmentación de mercado

Tabla 2. Segmentación del mercado

Segmentación geográfica	Barrio Jocay y sectores cercanos de la ciudad de Manta.
-------------------------	---

Segmentación demográfica	Hombres y mujeres 15-65 años, incluyendo familias, comerciantes y propietarios de negocio.
Segmentación psicográfica	Individuos que valoran calidad, frescura, higiene y seguridad alimentaria.
Hábitos de consumo	Consumidores con hábitos de compra frecuentes de leche y productos lácteos, tiendas, minimarkets, etc.

3.2.3. Muestra de investigación

En esta investigación se considerará la participación de personas residentes del barrio Jocay, en la ciudad de Manta, entre consumidores finales y propietarios de establecimientos comerciales. Para determinar el tamaño de la muestra se empleará la fórmula para poblaciones finitas tomando como referencia la población del cantón Manta porque no se dispone información estadística del barrio Jocay. Con base a la información del (INEC, 2022), el cantón Manta cuenta con una población de 271145 habitantes.

Además, la formula permitirá obtener un numero representativo de participantes, recopilar información relevante sobre las preferencias, necesidades y hábitos de compra relacionados con el consumo de leche, así como conocer la percepción de los potenciales clientes respecto a la comercialización “La Granja”. Los datos obtenidos servirán como base para el análisis de los resultados, facilitando la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del emprendimiento, el mejoramiento de su competitividad y satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.

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

n= Tamaño de la muestra

Z= (1,96) 95% Nivel de confiabilidad

p= (0,5) 50% probabilidad de ocurrencia

$q = (0,5)$ 50% probabilidad de no ocurrencia

$N = (271145)$ Tamaño de la población

$e = (0,05)$ 5% error de muestreo

$$n = \frac{271145(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(271145 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{271145(3,8416)(0,25)}{0,0025(271144) + 0,9604}$$

$$n = \frac{260406,358}{677,86 + 0,9604}$$

$$n = \frac{260406,358}{678,8204}$$

$$n = 384$$

La muestra es de 384 personas a quienes se le aplicaran la encuesta, para tener resultados confiables y a la vez válidos.

3.2.4. Técnicas de investigación

En la recolección de información se empleará la técnica de la encuesta, la cual permitirá obtener datos directamente de los habitantes del barrio Jocay, en la ciudad de Manta. Esta técnica será aplicada a la muestra conformada por 384 participantes.

Así mismo, la investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, porque la información obtenida a través de las encuestas será organizada, tabulada e interpretada mediante procedimiento estadísticos descriptivos. Así será posible identificar tendencias, comportamientos y preferencias de los consumidores, generando resultados objetivos que contribuirán al cumplimiento de los objetivos planteados.

3.2.5. Resultados descriptivos de la investigación

A partir de la información recopilada de la aplicación de las encuestas, se obtendrán resultados descriptivos de esta presente investigación. Para ellos, se conto con la participación de las 384 personas residentes del barrio Jocay, en la ciudad de Manta.

Estos datos serán clasificados y organizados de manera sistemática para garantizar su confiabilidad. Una vez hecho el proceso, la información será tabulada con tablas de frecuencia, porcentajes que facilitan la presentación e interpretación de los resultados. Asimismo, este procedimiento permitirá identificar el comportamiento de los consumidores y analizar los factores que influyen en sus decisiones de compra.

Este análisis descriptivo facilitara la identificación de aspectos relevantes como la frecuencia de compra, los lugares donde los consumidores adquieren la leche, los atributos que consideran más importantes al momento de realizar una compra y el interés que existe por adquirir este producto en la comercializadora “La Granja”.

Tabla 3. Pregunta 1

¿Estaría interesado(a) en adquirir leche en una comercializadora ubicada en el barrio Jocay?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	377	98,18%
NO	7	1,82%
Total	384	100%

Los resultados muestran que el 98,18 % de los encuestados manifestó interés en adquirir leche en una comercializadora ubicada en el barrio Jocay, mientras que únicamente el 1,82 % respondió de forma negativa. Esto evidencia una elevada aceptación de la propuesta de negocio y una demanda potencial favorable para la implementación del emprendimiento.

Tabla 4. Pregunta 2

¿Con qué frecuencia compra leche en una semana?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	3	0,80%
4 a 6 veces por semana	65	17,24%
De 2 a 3 veces por semana	31	8,22%
Una vez por semana	278	73,74%
Total	377	100%

Se observa que el 73,74 % de los encuestados compra leche una vez por semana, seguido del 17,24 % que la adquiere entre cuatro y seis veces por semana. Estos resultados reflejan que la leche constituye un producto de consumo frecuente, lo que representa una oportunidad para mantener una demanda constante.

Tabla 5. Pregunta 3

¿Dónde adquiere normalmente la leche?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tienda de barrio	205	53,4%
Supermercado	120	32,6%
Distribuidor	43	11,7%
Otro	9	2,3%
Total	377	100%

El 53,4 % de los encuestados indicó que compra leche en tiendas de barrio, mientras que el 32,6 % lo hace en supermercados y el 11,7 % en distribuidores. Esto demuestra que las tiendas de proximidad continúan siendo el principal canal de comercialización, aspecto que favorece la instalación de una comercializadora en el sector.

Tabla 6. Pregunta 4

¿Qué presentación de leche compra con mayor frecuencia?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 litro	362	96,02%
2 litros	15	3,98%
Total	377	100%

El 96,02 % de los consumidores manifestó preferir la presentación de 1 litro, mientras que solo el 3,98 % adquiere envases de 2 litros. En consecuencia, la comercializadora deberá concentrar su oferta principalmente en la presentación de un litro, al ser la de mayor aceptación.

Tabla 7. Pregunta 5

¿Qué tan importante considera que la leche conserve la cadena de frío durante su comercialización?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Muy importante	303	79,4%
Importante	68	18,8%
Poco importante	5	1,6%
Nada importante	1	0,2%
Total	377	100%

El 79,4 % de los encuestados considera muy importante la conservación de la cadena de frío y el 18,8 % la califica como importante. Esto evidencia que la adecuada refrigeración del producto constituye uno de los principales factores de confianza para los consumidores.

Tabla 8. Pregunta 6

¿Qué medio preferiría utilizar para realizar sus pedidos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	274	71,9%
Compra directa en el local	60	15,6%
Llamada telefónica	25	7,8%
Redes sociales	18	4,7%
Total	377	100%

Los resultados indican que el 71,9 % de los encuestados prefiere realizar sus pedidos mediante WhatsApp, seguido del 15,6 % que opta por acudir directamente al establecimiento. Esto demuestra que las herramientas digitales representan el principal canal de comunicación con los clientes.

Tabla 9. Pregunta 7

¿Le gustaría que la comercializadora ofreciera servicio de entrega a domicilio?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	360	95,3%
No	17	4,7%
Total	377	100%

El 95,3 % de los participantes manifestó que le gustaría contar con servicio de entrega a domicilio, mientras que solo el 4,7 % respondió negativamente. Estos resultados respaldan la incorporación de este servicio como una estrategia para incrementar la satisfacción y comodidad del cliente.

Tabla 10. Pregunta 8

¿Qué factor influye principalmente en su decisión de compra de leche?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	175	45,6%
Precios competitivos	105	27,3%
Rapidez en la entrega	48	12,5%
Atención personalizada	30	8,9%
Promociones	18	5,7%
Total	377	100%

El principal factor de compra es la calidad del producto, con un 45,6 %, seguido por los precios competitivos con el 27,3 %. Esto demuestra que los consumidores priorizan la calidad sobre otros atributos, aunque el precio continúa siendo un elemento importante en la decisión de compra.

Tabla 11. Pregunta 9

Si la comercializadora "La Granja" cumpliera con sus expectativas de calidad, precio y servicio, ¿qué porcentaje de sus compras habituales de leche realizaría en este establecimiento?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 25%	44	12,0%
Entre el 25% y el 50%	133	35,4%
Entre el 51% y el 75%	140	37,0%
Más del 75%	60	15,6%
Total	377	100%

El **37,0 %** de los encuestados manifestó que realizaría entre el **51 % y el 75 %** de sus compras en la comercializadora, mientras que el **35,4 %** compraría entre el **25 % y el 50 %**. Estos resultados reflejan una alta intención de compra y una importante posibilidad de captar participación en el mercado local.

Tabla 12. Pregunta 10

¿Cuál considera un precio adecuado por un litro de leche?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$0,95 a \$1,05	198	52,52%
Entre \$1,06 y \$1,15	118	31,30%
Entre \$1,15 y \$1,25	40	10,61%
Más de \$1,25	21	5,57%
Total	377	100%

El 52,52 % de los encuestados considera adecuado un precio entre USD 0,95 y USD 1,05, seguido del 31,30 % que aceptaría pagar entre USD 1,06 y USD 1,15. Esto permitió establecer un precio de venta de USD 1,00 por litro, valor que se encuentra dentro del rango de mayor aceptación por parte de los consumidores.

Análisis general de los resultados

Los resultados de la investigación de mercado evidencian una alta aceptación hacia la propuesta de crear una comercializadora de leche en el barrio Jocay, reflejada en el interés del 98,18 % de los encuestados por adquirir el producto en este establecimiento. Asimismo, se identificó que la leche es un producto de consumo frecuente, adquirido principalmente una vez por semana y en presentaciones de un litro, lo que facilita la planificación del abastecimiento y del inventario. Los consumidores también otorgaron especial importancia a la conservación de la cadena de frío, la calidad del producto y la disponibilidad del servicio de entrega a domicilio, aspectos que constituyen factores diferenciadores para el emprendimiento. En cuanto al precio, la mayoría de los encuestados considera adecuado pagar entre USD 0,95 y USD 1,05 por litro, validando el precio de venta propuesto de USD 1,00. En conjunto, estos resultados confirman la existencia de una demanda potencial favorable y proporcionan información clave para definir las estrategias de producto, precio, distribución y promoción, fortaleciendo la viabilidad comercial del proyecto.

3.3. Análisis de la demanda

3.3.1. Características de la demanda

La demanda de leche en el barrio Jocay, ubicado en la ciudad de Manta, presenta un comportamiento estable debido a que este producto forma parte de la alimentación diaria de la población y es ampliamente utilizado en la preparación de diversos alimentos y bebidas. Por esta razón, su consumo se mantiene durante todo el año, convirtiéndose en un producto esencial tanto para los hogares como para diferentes actividades comerciales.

Los consumidores buscan adquirir leche que reúna características como calidad, frescura y un precio accesible. De este modo, valoran aspectos relacionados con la disponibilidad del producto, la confianza en el proveedor y una atención eficiente, factores que influyen de manera significativa en su decisión de compra. El crecimiento comercial del barrio Jocay ha generado una mayor necesidad de contar con proveedores que garanticen un abastecimiento permanente de leche.

3.3.2. Proyección de la demanda

Tabla 13. Proyección de la demanda

Concepto	Valor
Población objetivo	271.145 habitantes
Interés en adquirir leche en la comercializadora	98,18 %
Demanda potencial	266.202 consumidores

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, el 98,18 % de los encuestados manifestó interés en adquirir leche en una comercializadora ubicada en el barrio Jocay, mientras que el 1,82 % indicó que no estaría interesado. Al extrapolar estos resultados a la población objetivo, se obtuvo una demanda potencial de 266.202 consumidores, constituyendo la base para la estimación de la demanda del proyecto.

Con la finalidad de determinar el precio de venta más adecuado, se analizó la disposición de pago de los consumidores.

Tabla 14. Proyección de la demanda según precio

Rango de precio	Porcentaje	Población	Cantidad demandada
USD 0,95 – USD 1,05	52,52 %	139.809	260.148,59
USD 1,06 – USD 1,15	31,30 %	83.321	155.038,05
USD 1,15 – USD 1,25	10,61 %	28.244	52.555,27
Más de USD 1,25	5,57 %	14.828	27.591,52
Total	100 %	266.202	495.333,43

Los resultados evidencian que el mayor porcentaje de aceptación corresponde al intervalo comprendido entre USD 0,95 y USD 1,05, con una participación del 52,52 % de los consumidores. En consecuencia, se estableció un precio de venta de USD 1,00 por litro, debido a que este valor se encuentra dentro del rango con mayor aceptación y refleja el hábito de pago identificado en los consumidores durante el estudio de mercado.

Posteriormente, con la información obtenida se elaboró la curva de demanda, mediante la cual fue posible determinar la relación existente entre el precio de venta y la cantidad demandada. El análisis permitió obtener la siguiente función lineal de demanda:

$$Q = -922.399P + 1.000.000$$

donde Q representa la cantidad demandada y P el precio de venta por litro de leche.

Al sustituir el precio de venta de USD 1,00 dentro de la ecuación, se obtuvo una demanda estimada de 77.601 litros por semana, equivalente a 310.404 litros mensuales y 3.724.848 litros anuales. Esta estimación representa la demanda potencial del mercado bajo el precio seleccionado y constituye el punto de partida para establecer la participación inicial del proyecto.

Considerando que la comercializadora "La Granja" iniciará operaciones como un nuevo participante dentro del mercado local, se estimó una participación de mercado inicial del 3,50 %, porcentaje que responde a un escenario conservador y técnicamente alcanzable durante los primeros años de funcionamiento. Este nivel de participación permite proyectar un volumen de ventas acorde con la capacidad operativa instalada y con los recursos disponibles para el inicio de las actividades comerciales.

Tabla 15. Proyección de ventas

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Precio de venta (USD)	1,00	1,03	1,06	1,09	1,12

Unidades vendidas	130.370	134.188	138.123	142.176	146.341
Ingresos por ventas (USD)	130.369,68	138.117,24	146.338,37	155.051,19	164.269,93

Finalmente, la proyección de ventas refleja un crecimiento sostenido durante el horizonte de evaluación, sustentado en el incremento gradual del precio de venta y en el comportamiento esperado de la demanda. Estas proyecciones constituyen la base para la elaboración del estudio financiero, ya que permiten estimar los ingresos operacionales que generará la comercializadora durante los primeros cinco años de funcionamiento.

3.4. Análisis de la oferta

3.4.1. Caracterización de la oferta actual

En Manta, la leche se ofrece a través de supermercados, tiendas de barrio, minimarkets, distribuidores y comercializadoras, que abastecen a diario con distintas marcas y presentaciones, dando lugar a un mercado competitivo con producto siempre disponible y variedad de opciones.

A este mercado local se suman empresas que distribuyen directamente y marcas nacionales con redes de distribución ya consolidadas. La competencia gira en torno al precio, la calidad, el manejo de la cadena de frío, la cobertura de distribución y la atención al cliente.

No obstante, el estudio de mercado permitió identificar oportunidades para el ingreso de una nueva comercializadora especializada, debido a que los consumidores valoran atributos como la disponibilidad permanente del producto, la rapidez en la entrega, la atención personalizada y el adecuado mantenimiento de la cadena de frío. En este sentido, la comercializadora "**La Granja**" buscará diferenciarse mediante la oferta de leche fresca, precios competitivos y un servicio orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores del barrio Jocay y sectores aledaños.

Tabla 16. Competidores directos

Empresa	Actividad económica	Productos comercializados
Distribuidora de Productos Lácteos SAVA	Distribución y comercialización de lácteos	Leche, yogurt, queso y bebidas lácteas
Productos Nativos del Ecuador NADERSA S.A.	Elaboración y comercialización de lácteos	Manjar de leche y derivados

Tiendas de barrio del sector Jocay	Comercialización minorista	Leche y productos de consumo masivo
Minimarkets del sector Jocay	Comercialización minorista	Leche y productos lácteos
Distribuidores independientes	Distribución local	Leche pasteurizada y UHT
Comercios de abarrotes	Venta minorista	Leche y productos básicos

Tabla 17. Competidores indirectos

Marca	Productos principales	Cobertura
Vita	Leche UHT, yogurt y bebidas lácteas	Nacional
Toni	Leche, yogurt y derivados lácteos	Nacional
ReyLeche	Leche pasteurizada y UHT	Nacional
Nutri	Leche y derivados lácteos	Nacional
Parmalat Ecuador	Leche y derivados	Nacional
El Ordeño	Leche y productos lácteos	Nacional

Tabla 18. Matriz comparativa de la competencia

Criterio	La Granja	Distribuidoras locales	Tiendas de barrio	Supermercados
Venta especializada de leche	Buena	Buena	Mala	Mala
Conservación de la cadena de frío	Buena	Buena	Media	Buena
Entrega a domicilio	Buena	Media	Mala	Media
Atención personalizada	Buena	Media	Buena	Media
Precios competitivos	Buena	Buena	Media	Buena
Disponibilidad permanente	Buena	Buena	Media	Buena

Análisis de la competencia

El análisis de la oferta muestra un mercado con competencia relevante en Manta, dada la presencia de distribuidores locales, minoristas y marcas nacionales bien posicionadas. Sin embargo, la mayoría de estos competidores vende leche solo como parte de un catálogo más amplio de consumo masivo, sin especializarse en ella.

Frente a esto, "La Granja" busca diferenciarse con un modelo enfocado exclusivamente en la distribución de leche: abastecimiento constante, cadena de frío bien manejada, atención

personalizada y entrega a domicilio. Estas ventajas competitivas le permitirían fortalecer su posición en el mercado local y responder mejor a las necesidades del consumidor.

3.5. Oportunidad de emprender

La oportunidad de negocio surge de la demanda detectada en el barrio Jocay, cantón Manta, donde la leche es un producto de consumo esencial y frecuente en los hogares. El estudio de mercado reveló una alta intención de compra, con consumidores interesados en una comercializadora que ofrezca calidad, precios competitivos y buen manejo de la cadena de frío, además de un consumo estable durante todo el año.

Por su parte, el análisis de la oferta mostró que, aunque existen supermercados, tiendas y distribuidores que venden leche, la mayoría la maneja como parte de un portafolio general, sin especializarse ni diferenciar el servicio. Esto abre espacio para que "La Granja" se posicione con abastecimiento constante, atención personalizada, cadena de frío adecuada y entrega a domicilio. Estas ventajas, junto al crecimiento del consumo y la demanda insatisfecha de un servicio especializado, respaldan la viabilidad del emprendimiento.

4. Estudio técnico

4.1 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se definió a partir de la capacidad operativa requerida para las actividades de recepción, almacenamiento, comercialización y distribución de leche en "La Granja". Como el negocio no transforma ni produce el producto, la capacidad se calculó según el rendimiento del personal encargado de atender clientes, preparar pedidos y distribuir la leche.

Para esto, se estimó cuántos litros puede comercializar en promedio cada colaborador en una jornada de ocho horas, tomando en cuenta el tiempo destinado a despacho, control de inventario, abastecimiento y entrega. Con esta base se estableció la capacidad máxima de comercialización del proyecto para el horizonte de evaluación.

Tabla 19. Capacidad operativa del personal

Equipo mínimo	Litros por día (8 horas)	Litros por mes (26 días)	Litros por año (12 meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
---------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Auxiliar de ventas	200	5.200	62.400	62.400	62.400	62.400	62.400	62.400
Auxiliar logístico y repartidor	250	6.500	78.000	78.000	78.000	136.500	136.500	136.500
Capacidad total	450	11.700	140.400	140.400	140.400	198.900	198.900	198.900

Tabla 20. Capacidad operativa del proyecto

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Capacidad nominal (litros/año)	140.400	140.400	198.900	198.900	198.900
Capacidad efectiva (96 %)	134.784	134.784	179.010	179.010	179.010
Demanda proyectada	130.370	134.188	138.123	142.176	146.341
Utilización de la capacidad	96,72 %	99,56 %	77,16 %	79,42 %	81,75 %

Durante los dos primeros años, la comercializadora operará casi al límite de su capacidad instalada, con niveles de uso superiores al 96 %, lo cual es normal en una fase inicial de ajuste de recursos. Ante el crecimiento esperado de la demanda, desde el tercer año se prevé sumar un colaborador operativo, elevando la capacidad de comercialización a 198.900 litros anuales. Esto reduce la presión sobre la capacidad instalada, evita la sobrecarga del personal y asegura el abastecimiento necesario para cubrir el aumento de ventas proyectado en el periodo evaluado.

4.2. Localización del proyecto

"La Granja" se ubicará en el barrio Jocay, cantón Manta, provincia de Manabí, una decisión basada en criterios técnicos, comerciales y logísticos favorables para el almacenamiento, comercialización y distribución de leche. El barrio Jocay es uno de los sectores con mayor actividad residencial y comercial de la ciudad, lo que facilita el acceso tanto a proveedores como a consumidores finales. Su buena infraestructura vial reduce tiempos de desplazamiento y costos operativos.

Para confirmar la conveniencia de esta ubicación, se evaluaron distintos factores técnicos que influyen en el funcionamiento de la comercializadora.

Tabla 21. Evaluación de los factores de localización

Factor	Condición en el barrio Jocay	Valoración
Accesibilidad vial	Vías pavimentadas y fácil acceso vehicular	Alta

Cercanía a clientes	Zona residencial y comercial con alta afluencia	Alta
Cercanía a proveedores	Fácil acceso desde las principales vías de ingreso a Manta	Alta
Disponibilidad de servicios básicos	Agua potable, energía eléctrica e internet	Alta
Seguridad del sector	Sector urbano con actividad comercial permanente	Media-Alta
Espacio físico disponible	Local adecuado para almacenamiento y despacho	Alta
Costos de operación	Costos de arrendamiento competitivos	Media
Facilidad para distribución	Permite realizar entregas rápidas dentro de la ciudad	Alta

Los resultados confirman que la ubicación elegida cumple con las condiciones necesarias para operar. La cercanía con los clientes potenciales, la disponibilidad de servicios básicos, la conectividad vial y las facilidades de distribución mejoran la eficiencia operativa y fortalecen la competitividad del emprendimiento.

4.3. Ingeniería del proyecto

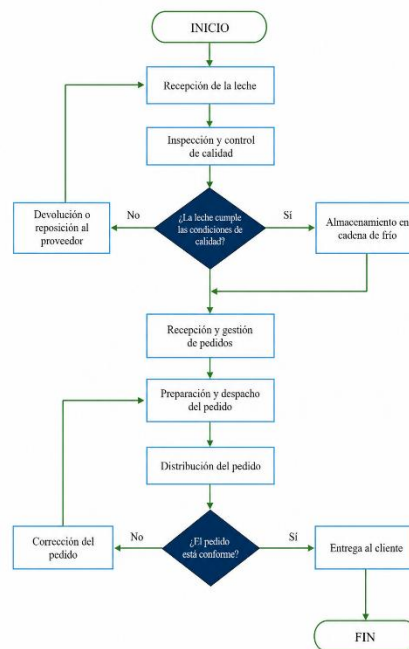
4.3.1. Proceso de generación del servicio

"La Granja" desarrolla un proceso orientado a garantizar la adecuada recepción, almacenamiento y distribución de la leche, procurando mantener la calidad del producto y la continuidad de la cadena de frío hasta su entrega al consumidor final. Las principales actividades que conforman el proceso operativo se describen a continuación:

1. **Recepción de la leche:** se recibe el producto por parte de los proveedores previamente seleccionados, verificando que la cantidad entregada coincida con el pedido realizado.
2. **Inspección y control de calidad:** se revisa el estado de los envases, la fecha de caducidad y las condiciones de transporte, asegurando que la leche cumpla con los estándares de calidad y conservación establecidos.
3. **Almacenamiento en cadena de frío:** una vez inspeccionado el producto, la leche se almacena inmediatamente en equipos de refrigeración para mantener la temperatura adecuada y preservar sus características físicas y nutricionales.

4. **Recepción y gestión de pedidos:** el área administrativa y de ventas recibe los pedidos de los clientes mediante atención en el local, llamadas telefónicas o aplicaciones de mensajería, registrando la información necesaria para su despacho.
5. **Preparación y despacho de pedidos:** se seleccionan los productos solicitados, verificando nuevamente su estado y organizándolos para su entrega o retiro en el establecimiento.
6. **Distribución y entrega al cliente:** el auxiliar logístico realiza la entrega de los pedidos en el domicilio del cliente o en el punto acordado, efectuando el cobro correspondiente cuando aplique y confirmando la recepción del producto.

Figura 2. Flujograma



4.3.2. Balance de mano de obra y materiales

El funcionamiento de la comercializadora La Granja requiere de personal administrativo y operativo que garantice el abastecimiento, almacenamiento, comercialización y distribución de la leche hacia los consumidores finales. La estructura de personal fue determinada en función de la demanda proyectada y de la capacidad operativa del proyecto, considerando una incorporación gradual de personal conforme aumenta el volumen de ventas.

En cuanto a los materiales, al tratarse de una actividad comercial y no de transformación, los principales insumos corresponden al producto destinado para la venta y a los materiales necesarios para su manipulación, entrega y conservación, los cuales forman parte del costo directo de comercialización.

Tabla 22. *Balance de mano de obra*

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Área administrativa	\$7.498,91	\$7.718,86	\$7.945,32	\$8.178,11	\$8.417,72
Área comercial y logística	\$14.997,81	\$15.437,72	\$23.835,97	\$24.534,34	\$25.253,16
Total mano de obra	\$22.496,72	\$23.156,58	\$31.781,30	\$32.712,45	\$33.670,89

Posteriormente, la estructura de costos directos por unidad comercializada se resume en la siguiente tabla.

Tabla 23. *Balance de materiales directos*

Material	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total por litro
Leche pasteurizada	1	Litro	\$0,63	\$0,63
Bolsa para entrega	1	Unidad	\$0,02	\$0,02
Material de limpieza (prorratio)	0,02	Unidad	\$1,00	\$0,02
Costo directo por litro comercializado				\$0,67

Finalmente, la mano de obra y los materiales constituyen los principales recursos requeridos para la operación del proyecto. La planificación realizada permite cubrir la demanda proyectada durante el horizonte de evaluación, manteniendo una estructura de costos acorde con el tamaño del emprendimiento y garantizando la continuidad del servicio mediante una adecuada gestión del personal, el abastecimiento del producto y el mantenimiento de la cadena de frío.

4.3.3. Maquinaria y equipos

Refrigerador comercial horizontal

- Capacidad aproximada de 500 a 600 litros.
- Sistema de refrigeración por compresor de alta eficiencia.
- Rango de temperatura entre 0 °C y 4 °C.
- Puertas corredizas de vidrio templado.
- Control digital de temperatura.
- Iluminación LED interior.
- Bajo consumo de energía.

- Alimentación eléctrica de 110 V.

Figura 3. Refrigerador comercial horizontal



Fuente: <https://baudinequipamientos.com/freezer-horizontal-600-lts-2-puertas-jameco-ctd-600/>

Aire acondicionado

- Capacidad de 24.000 BTU.
- Tecnología de ahorro energético.
- Función de enfriamiento rápido.
- Control remoto digital.
- Bajo nivel de ruido.
- Refrigerante ecológico.
- Alimentación de 220 V.

Figura 4. Aire acondicionado



Fuente: <https://www.marcimex.com/electrodomesticos/climatizacion/aires-acondicionados-split>

Motocicleta de reparto

- Motor de 150 cc.
- Transmisión manual de cinco velocidades.

- Capacidad de carga para caja transportadora.
- Bajo consumo de combustible.
- Sistema de frenos de disco delantero.
- Suspensión reforzada para reparto urbano.
- Ideal para entregas a domicilio.

Figura 5. *Motocicleta de reparto*



Fuente: <https://expreg.com.ec/collections/motos-de-trabajo-utilitarias>

Tricimotor de carga

- Motor entre 200 y 250 cc.
- Plataforma de carga metálica.
- Capacidad aproximada de 500 kg.
- Arranque eléctrico.
- Transmisión mecánica.
- Bajo consumo de combustible.
- Adecuada para distribución de productos.

Figura 6. *Tricimotor de carga*



Fuente: <https://listado.mercadolibre.com.ec/tricimoto-250-cc>

Computadora de escritorio

- Procesador Intel Core i5 o equivalente.
- Memoria RAM de 8 GB.
- Disco sólido (SSD) de 256 GB.
- Monitor LED de 22 pulgadas.
- Sistema operativo Windows.
- Conectividad Wi-Fi y Ethernet.

Figura 7. Computadora de escritorio



Fuente: <https://www.bestcell.com.ec/producto/cpu-pc-computadora-intel-12va-ofimatica->

03

Impresora multifuncional

- Impresión, copiado y escaneo.
- Tecnología de inyección de tinta.
- Conectividad USB y Wi-Fi.
- Impresión en blanco y negro y color.
- Alimentación automática de papel.
- Compatible con sistemas Windows.

Figura 8. Impresora multifuncional



Fuente: <https://www.novicompu.com/computadoras/impresoras-y-escaneres>

Demás activos

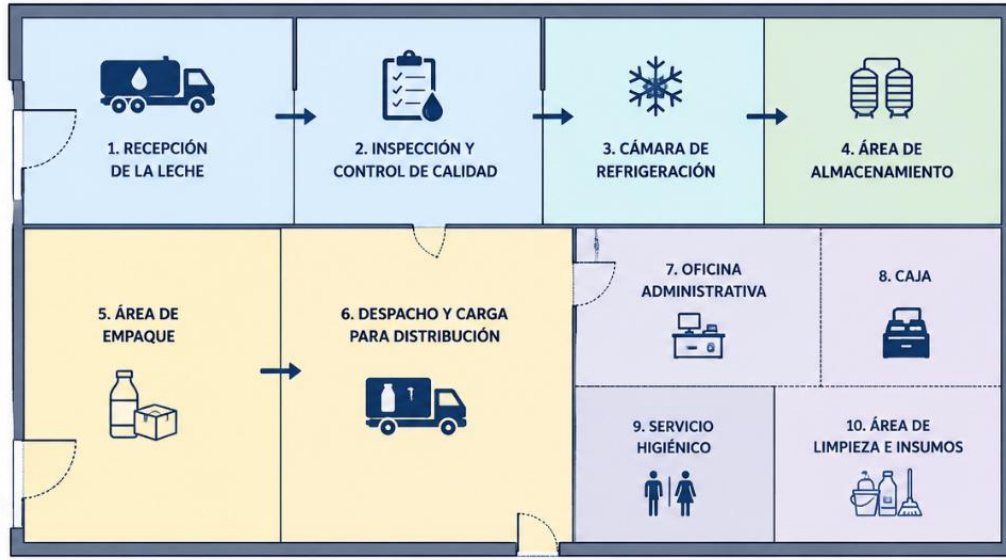
Además de la maquinaria y equipos principales, la comercializadora contará con otros activos que contribuirán al adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas. Estos elementos complementan el funcionamiento del negocio, facilitan el almacenamiento, la organización de los recursos y el cumplimiento de las condiciones de seguridad e higiene requeridas para la comercialización de productos lácteos.

Entre los principales activos complementarios se encuentran:

- Escritorio administrativo.
- Silla ejecutiva.
- Archivador metálico.
- Mesa de acero inoxidable.
- Estanterías metálicas para almacenamiento.
- Teléfono inteligente para la gestión de pedidos.
- Carretilla de carga para movilización de productos.
- Basurero con tapa.
- Termómetro digital para el control de la temperatura.
- Señalética de seguridad.
- Extintor contra incendios.

4.3.4. Distribución de planta de producción

Figura 9. Distribución



4.3.5. Seguridad industrial y medio ambiente

La seguridad industrial y la gestión ambiental son importantes para garantizar el adecuado funcionamiento de la comercializadora de leche “La Granja”, especialmente en la manipulación, almacenamiento y distribución de los productos.

- ✓ **Cadena de frío.** La leche pasteurizada se mantendrá refrigerada entre 0 °C y 4 °C, utilizando equipos adecuados y termómetros digitales para controlar la temperatura.
- ✓ **Higiene y manipulación.** El personal mantendrá una adecuada higiene y utilizará indumentaria apropiada. Los equipos, superficies y áreas de trabajo serán limpiados y desinfectados periódicamente.
- ✓ **Prevención de riesgos.** Se contará con señalización de seguridad, áreas ordenadas y un extintor. Además, el personal recibirá indicaciones para manipular productos y equipos de forma segura.
- ✓ **Almacenamiento.** Los productos se organizarán aplicando el método PEPS (primero en entrar, primero en salir), facilitando el control de inventarios y fechas de caducidad.

5. Estudio Organizacional

5.1. Visión

Ser la comercializadora de leche líder y el canal de distribución más confiable de la provincia de Manabí para el año 2030, garantizando que la leche proveniente de Portoviejo y Rocafuerte llegue al consumidor final con la máxima frescura, trazabilidad, inocuidad y calidad,

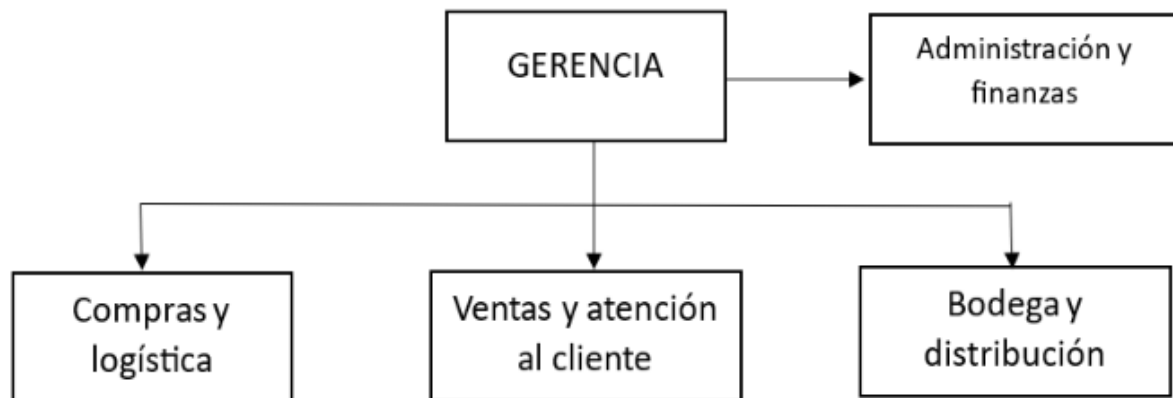
mediante una gestión eficiente de la cadena de frío y un servicio cercano que genere confianza y satisfacción en lo clientes.

5.2. Misión

Comercializar y distribuir leche de alta calidad proveniente de productores de Portoviejo y Rocafuerte, asegurando su adecuada conservación y entrega oportuna a los consumidores mediante una cadena de frio eficiente.

5.3. Estructura organizacional

Figura 10. Estructura organizacional



Gerencia

Responsable de dirigir, planificar y supervisar todas las actividades de la comercializadora de Lecha “La Granja”. Sus principales funciones se encuentran establecer objetivos estratégicos de la empresa, toma de decisiones administrativas, negociar con proveedores y garantizar el cumplimiento de las normas legales. El responsable será **José Manuel Illicachi Cedeño**, estudiante de octavo semestre de Administración de Empresas. Su formación en administración, planificación, finanzas y emprendimiento contribuirá a la dirección y gestión del negocio.

Equipo operativo

El área de administración y finanzas son responsables de gestionar de manera eficiente los recursos económicos y administrativos de la empresa, como elaborar presupuestos, controlar

ingresos y egresos, llevar un registro contable. Se coloco de manera externa porque lo puede hacer el gerente.

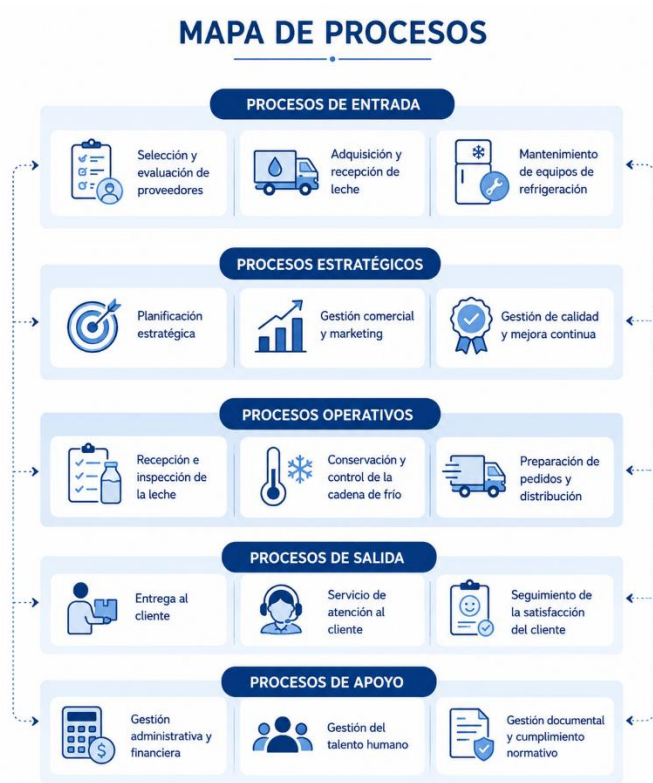
Compras y logística encargado de coordinar abastecimiento oportuno de leche con los proveedores, verificando que el producto cumpla con los estándares de calidad al momento de su recepción.

El área de ventas y atención al cliente tiene como función principal comercializar los productos de la empresa y ofrecer un servicio eficiente y de calidad, responsable de recibir pedidos, atender consultas y reclamos, brindar información sobre los productos.

Por último, el área de bodega y distribución es responsable de almacenar la leche en condiciones adecuadas de temperatura e higiene, garantizando la conservación de la cadena de frio hasta su entrega al consumidor final.

5.4. Mapa de procesos

Figura 11. Mapa de procesos



5.5. Funciones y productos esperados

Tabla 24. Funciones y productos esperados de la Gerencia

Departamento	Gerencia
Funciones	Dirigir y supervisar las actividades de la comercializadora. Establecer los objetivos estratégicos de la empresa. Negociar con proveedores y clientes estratégicos. Controlar el cumplimiento de la normativa legal y sanitaria. Evaluar el desempeño general del negocio y tomar decisiones administrativas.
Productos esperados	Plan estratégico de la empresa. Informes de gestión. Convenios con proveedores. Indicadores de desempeño. Cumplimiento de objetivos organizacionales.

Tabla 25. Funciones y productos esperados del área de Administración y Finanzas

Departamento	Administración y Finanzas
Funciones	Elaborar presupuestos y controlar los recursos financieros. Registrar ingresos y egresos. Elaborar estados financieros. Gestionar pagos a proveedores y obligaciones tributarias. Mantener actualizada la documentación administrativa.
Productos esperados	Estados financieros. Presupuesto anual. Registros contables. Reportes financieros. Declaraciones tributarias.

Tabla 26. Funciones y productos esperados del área de Compras y Logística

Departamento	Compras y Logística
Funciones	Coordinar el abastecimiento de leche con los proveedores. Verificar la calidad del producto durante la recepción. Supervisar el transporte desde los centros de producción. Controlar el abastecimiento oportuno del inventario. Coordinar la logística de recepción de la mercancía.
Productos esperados	Órdenes de compra. Registros de recepción de leche. Control de abastecimiento. Inventario actualizado. Reportes logísticos.

Tabla 27. Funciones y productos esperados del área de Ventas y Atención al Cliente

Departamento	Ventas y Atención al Cliente
Funciones	Comercializar los productos de la empresa.
	Atender pedidos, consultas y reclamos.
	Promover los productos mediante estrategias comerciales.
	Gestionar la cartera de clientes.
Productos esperados	Brindar asesoría e información sobre los productos.
	Reportes de ventas.
	Base de datos de clientes.
	Pedidos registrados.
	Reportes de atención al cliente.
	Estrategias comerciales implementadas.

Tabla 28. Funciones y productos esperados del área de Bodega y Distribución

Departamento	Bodega y Distribución
Funciones	Almacenar la leche bajo condiciones adecuadas de temperatura.
	Mantener la cadena de frío durante el almacenamiento.
	Preparar los pedidos para su despacho.
	Distribuir oportunamente los productos a los clientes.
	Controlar el inventario físico de la bodega.
Productos esperados	Inventario actualizado.
	Pedidos preparados.
	Entregas realizadas.
	Registro de control de temperatura.
	Reportes de distribución.

5.6. Constitución jurídica

Para la constitución legal de la "La Granja", se propone adoptar la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a que permite la creación de empresas con uno o varios accionistas, ofrece responsabilidad limitada y facilita el desarrollo de actividades comerciales conforme a la normativa ecuatoriana.

Para el inicio de operaciones será necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Reserva del nombre comercial.
- Constitución de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).

- Obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento correspondientes.

Con el cumplimiento de estos requisitos, la comercializadora estará legalmente habilitada para desarrollar sus actividades de compra, almacenamiento, distribución y comercialización de leche dentro del cantón Manta.

5.7. Obligaciones tributarias

Al constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), deberá cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y la legislación vigente en el Ecuador. Estas obligaciones tienen como finalidad garantizar el correcto cumplimiento de los deberes fiscales derivados de su actividad económica.

Entre las principales obligaciones tributarias se encuentran:

- Inscripción y actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Emisión de comprobantes de venta electrónicos autorizados por el SRI.
- Declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), cuando corresponda.
- Declaración y pago del Impuesto a la Renta.
- Presentación de anexos e información tributaria requerida por el SRI.
- Conservación de la documentación contable y tributaria conforme a los plazos establecidos por la normativa vigente.

El cumplimiento oportuno de estas obligaciones permitirá que la comercializadora opere dentro del marco legal, evitando sanciones y fortaleciendo la transparencia de su gestión administrativa y financiera.

5.8. Permisos y licencias necesarios para el emprendimiento

Para el funcionamiento de la comercializadora de leche "**La Granja**" será necesario obtener los permisos y licencias exigidos por las autoridades competentes, con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa sanitaria, municipal y de seguridad aplicable a los establecimientos dedicados a la comercialización de alimentos.

Los principales permisos requeridos son los siguientes:

Tabla 29. Permisos y licencias necesarios para el emprendimiento

Permiso o licencia	Institución responsable	Finalidad
Patente Municipal	Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Manta	Autoriza el ejercicio de actividades comerciales dentro del cantón.
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	Cuerpo de Bomberos de Manta	Certifica el cumplimiento de las condiciones de prevención y seguridad contra incendios.
Permiso sanitario de funcionamiento	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)	Autoriza el funcionamiento de establecimientos dedicados al almacenamiento y comercialización de alimentos.
Certificado de uso de suelo	GAD de Manta	Verifica que el establecimiento puede desarrollar actividades comerciales en el sector donde se ubica.

El cumplimiento de estos permisos permitirá que la comercializadora opere de forma legal, garantizando condiciones adecuadas para el almacenamiento y distribución de la leche, así como el cumplimiento de las disposiciones municipales, sanitarias y de seguridad exigidas por los organismos de control.

6. Marketing estratégico

6.1. Estrategias de producto y diseño

La estrategia de producto de la comercializadora "La Granja" se basa en ofrecer leche fresca de calidad, proveniente de productores de los cantones Portoviejo y Rocafuerte, garantizando su adecuada conservación mediante el mantenimiento de la cadena de frío durante el almacenamiento y la distribución. Esta propuesta busca satisfacer las necesidades de los consumidores del barrio Jocay y sectores aledaños, brindando un producto seguro, accesible y de disponibilidad permanente.

Los resultados del estudio de mercado respaldan esta estrategia, ya que el 98,2 % de los encuestados manifestó interés en adquirir leche en una comercializadora ubicada en el sector,

mientras que el 83,5 % señaló que la conservación de la cadena de frío es un aspecto muy importante al momento de realizar su compra. Asimismo, el 60,2 % indicó que la calidad constituye el principal factor para elegir un establecimiento de comercialización de leche.

La identidad visual de la empresa estará representada por el nombre comercial "La Granja" y un logotipo que transmite confianza, frescura y cercanía con el sector agropecuario. Además, el producto contará con un diseño de presentación que incluirá la información exigida por la normativa vigente, como nombre comercial, contenido neto, información nutricional, fecha de elaboración y caducidad, condiciones de conservación y registro sanitario.

Figura 12. Logo de "La Granja"



Figura 13. Presentación del producto



En conjunto, estos elementos buscan fortalecer la imagen de la comercializadora y diferenciarla mediante un producto de calidad, una adecuada conservación y una presentación que genere confianza en los consumidores.

6.2. Estrategias de precio

La estrategia de precio de "La Granja" se basa en ofrecer un producto con un precio competitivo y accesible para los consumidores del barrio Jocay, manteniendo un equilibrio entre la rentabilidad del negocio y la percepción de valor del cliente. El precio de venta fue establecido en USD 1,00 por litro, considerando los costos de operación, el análisis de la competencia y los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

De acuerdo con la encuesta aplicada, el 52,52 % de los encuestados manifestó estar dispuesto a pagar entre USD 0,95 y USD 1,05 por un litro de leche, convirtiéndose en el rango de mayor aceptación. Este resultado evidencia que el precio fijado responde a las expectativas del mercado y favorece la decisión de compra de los consumidores.

Adicionalmente, se implementará una estrategia de precios competitivos frente a otros establecimientos del sector, complementada con promociones ocasionales y descuentos por compras de mayor volumen, con el propósito de fidelizar clientes e incrementar la frecuencia de compra. De esta manera, la comercializadora busca posicionarse como una alternativa que ofrece una adecuada relación entre calidad, servicio y precio.

6.3. Estrategias de plaza y canales de distribución

La estrategia de plaza de "La Granja" estará orientada a facilitar el acceso de los consumidores a leche fresca mediante un punto de venta ubicado estratégicamente en el barrio Jocay, permitiendo atender de forma eficiente la demanda del sector y zonas aledañas. La ubicación del establecimiento contribuirá a reducir los tiempos de entrega y fortalecer la cercanía con los clientes.

La distribución se realizará a través de un canal directo, en el cual la comercializadora adquirirá la leche de productores de los cantones Portoviejo y Rocafuerte para posteriormente almacenarla bajo condiciones adecuadas de refrigeración y comercializarla directamente al consumidor final, garantizando la conservación de la cadena de frío durante todo el proceso.

Como complemento, se ofrecerá el servicio de entrega a domicilio, considerando que el 99,2 % de los encuestados manifestó su interés en contar con esta modalidad. Además, los pedidos

podrán realizarse principalmente mediante WhatsApp, medio preferido por el 75,9 % de los consumidores, facilitando una atención rápida y personalizada.

Con esta estrategia, la comercializadora busca mejorar la disponibilidad del producto, optimizar el servicio al cliente y consolidar una relación cercana con los consumidores, generando una ventaja competitiva frente a otros establecimientos del sector.

6.4. Estrategias de promoción

La estrategia de promoción de la comercializadora "La Granja" estará orientada a dar a conocer el negocio, fortalecer el posicionamiento de la marca e incentivar la compra mediante acciones de comunicación dirigidas a los consumidores del barrio Jocay y sectores aledaños.

Las actividades promocionales se desarrollarán principalmente a través de redes sociales como Facebook e Instagram, así como mediante WhatsApp Business, canal que será utilizado para la atención de clientes, recepción de pedidos y difusión de promociones. Esta estrategia se fundamenta en los resultados de la encuesta, donde el 75,9 % de los encuestados manifestó preferir WhatsApp como medio para realizar sus pedidos.

Como estrategia de fidelización, se implementarán promociones periódicas, descuentos por compras frecuentes y ofertas especiales para clientes habituales, con el propósito de incentivar la recompra y fortalecer la relación con los consumidores. Asimismo, se utilizará publicidad digital y material publicitario en el establecimiento para incrementar la visibilidad de la comercializadora dentro del sector.

Mediante estas acciones, "La Granja" busca captar nuevos clientes, fortalecer su reconocimiento en el mercado local y consolidar una imagen asociada a la calidad, confianza y buen servicio.

7. Análisis financiero

7.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión comprende los recursos necesarios para la puesta en marcha de la comercializadora "**La Granja**", considerando la adquisición de activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo requerido para el inicio de sus operaciones.

Activos fijos

Tabla 30. Presupuesto de inversión – Maquinaria

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Congelador horizontal	3	\$450,00	\$1.350,00
Aire acondicionado	1	\$300,00	\$300,00
TOTAL			\$1.650,00

Tabla 31. Presupuesto de inversión – Vehículos

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Motocicleta	1	\$1.100,00	\$1.100,00
Tricimoto	1	\$3.500,00	\$3.500,00
TOTAL			\$4.600,00

Tabla 32. Presupuesto de inversión – Muebles y enseres

Área administrativa

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Escritorio	1	\$140,00	\$140,00
Silla ejecutiva	1	\$60,00	\$60,00
Archivador metálico	1	\$100,00	\$100,00
Subtotal			\$300,00

Área operativa

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Mesa de acero inoxidable	1	\$120,00	\$120,00
Estantería metálica	2	\$120,00	\$240,00
Carretilla de carga	1	\$90,00	\$90,00

Termómetro digital	1	\$45,00	\$45,00
Subtotal			\$495,00

Tabla 33. Presupuesto de inversión – Equipos de computación

Área administrativa

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Computadora de escritorio	1	\$400,00	\$400,00
Impresora multifuncional	1	\$180,00	\$180,00
Subtotal			\$580,00

Área operativa

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Teléfono inteligente	1	\$250,00	\$250,00
Subtotal			\$250,00

Activos intangibles

Tabla 34. Presupuesto de inversión – Activos intangibles

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
Constitución de la empresa y obtención del RUC	1	\$50,00	\$50,00
Permiso de funcionamiento municipal	1	\$80,00	\$80,00
Notificación sanitaria	1	\$120,00	\$120,00
Registro de marca (SENADI)	1	\$250,00	\$250,00
Diseño de imagen corporativa	1	\$150,00	\$150,00
Adecuaciones del local arrendado	1	\$200,00	\$200,00
TOTAL			\$850,00

Resumen de la inversión

Tabla 35. Resumen de inversión

Detalle	Valor
Activos fijos	\$7.875,00
Activos intangibles	\$850,00
Capital de trabajo	\$9.799,13

TOTAL	\$18.524,13
--------------	--------------------

La inversión inicial requerida para la implementación del proyecto asciende a USD 18.524,13, monto que contempla la adquisición de activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo necesario para garantizar el normal funcionamiento de la comercializadora durante el inicio de sus actividades.

7.2. Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos se elaboró con base en la proyección de ventas establecida para los cinco primeros años de operación de la comercializadora. Para su cálculo se consideró el precio de venta proyectado y el crecimiento esperado en las unidades comercializadas, de acuerdo con la participación de mercado estimada.

Tabla 36. *Presupuesto de ingresos*

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Precio de venta (USD)	\$1,00	\$1,03	\$1,06	\$1,09	\$1,12
Unidades vendidas	130.370	134.188	138.123	142.176	146.341
Ingresos (USD)	\$130.369,68	\$138.117,24	\$146.338,37	\$155.051,19	\$164.269,93

Como se observa en la tabla anterior, los ingresos presentan una tendencia creciente durante el período de evaluación, resultado del incremento anual en las unidades vendidas y de la actualización del precio de venta. En el primer año de operación se proyectan ingresos por USD 130.369,68, alcanzando USD 164.269,93 en el quinto año, lo que evidencia una evolución favorable de las ventas del proyecto.

7.2.1. Sistema de cobros y pagos

La comercializadora de leche “La Granja” implementará un sistema de cobros y pagos orientado a facilitar las transacciones de los clientes y mantener un adecuado control de los ingresos generados por las ventas.

- **Efectivo:** Utilizado principalmente para compras realizadas directamente en el establecimiento y entregas a domicilio.
- **Transferencias bancarias:** Los clientes podrán realizar pagos mediante transferencia a la cuenta bancaria de la comercializadora, enviando el comprobante correspondiente.

- **Pago contra entrega:** para pedidos a domicilio, el cliente podrá cancelar al momento de recibir el producto, de acuerdo con las condiciones establecidas para el servicio.

Para consumidores finales se priorizará el pago inmediato de la compra. En el caso de tiendas, restaurantes u otros establecimientos que adquieran productos de manera frecuente y por volumen, se podrán establecer condiciones comerciales específicas, previa evaluación de su historial de compras y capacidad de pago.

[illegible]

Maquinaria y equipo	\$1.650,00	10	-	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$825,00	\$825,00
TOTAL	\$6.875,00			\$1.205,83	\$1.205,83	\$1.205,83	\$1.205,83	\$1.205,83	\$6.029,17	\$1.095,83

Amortización

Tabla 39. Amortización – Área administrativa

Concepto	Valor	Vida útil	Reinversión	2027	2028	2029	2030	2031	Total amortizado	Valor residual
Activos intangibles	\$600,00	5	\$600,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$600,00	\$0,00
TOTAL	\$600,00			\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$600,00	\$0,00

Tabla 40. Amortización – Área comercial

Concepto	Valor	Vida útil	Reinversión	2027	2028	2029	2030	2031	Total amortizado	Valor residual
Adecuaciones del local	\$200,00	5	-	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$200,00	\$0,00
TOTAL	\$200,00			\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$200,00	\$0,00

Tabla 41. Nómina proyectada

Área	2027	2028	2029	2030	2031
Área administrativa	\$7.498,91	\$7.718,86	\$7.945,32	\$8.178,11	\$8.417,72
Área comercial	\$14.997,81	\$15.437,72	\$23.835,97	\$24.534,34	\$25.253,16
TOTAL	\$22.496,72	\$23.156,58	\$31.781,30	\$32.712,45	\$33.670,89

Tabla 42. Gastos fijos

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	2027	2028	2029	2030	2031
Nómina administrativa				\$7.498,91	\$7.718,86	\$7.945,32	\$8.178,11	\$8.417,72
Depreciación activos administrativos				\$223,33	\$223,33	\$223,33	\$223,33	\$223,33
Amortización de activos intangibles				\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Arriendo del local	12	\$200,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.470,28	\$2.542,74	\$2.617,34	\$2.694,03
Energía eléctrica	12	\$45,00	\$540,00	\$540,00	\$555,81	\$572,12	\$588,90	\$606,16
Agua potable	12	\$18,00	\$216,00	\$216,00	\$222,33	\$228,85	\$235,56	\$242,46
Internet empresarial	12	\$35,00	\$420,00	\$420,00	\$432,30	\$444,98	\$458,03	\$471,45
Telefonía móvil	12	\$20,00	\$240,00	\$240,00	\$247,03	\$254,27	\$261,73	\$269,40
Papelería y suministros de oficina	12	\$15,00	\$180,00	\$180,00	\$185,27	\$190,71	\$196,30	\$202,05
Publicidad digital	12	\$50,00	\$600,00	\$600,00	\$617,57	\$635,69	\$654,34	\$673,51
Combustible	12	\$80,00	\$960,00	\$960,00	\$988,11	\$1.017,10	\$1.046,94	\$1.077,61
Servicios contables	12	\$50,00	\$600,00	\$600,00	\$617,57	\$635,69	\$654,34	\$673,51
TOTAL			\$6.156,00	\$13.998,24	\$14.398,47	\$14.810,79	\$15.234,93	\$15.671,23

Tabla 43. Costos fijos

Detalle	2027	2028	2029	2030	2031
Nómina operativa y comercial	\$14.997,81	\$15.437,72	\$23.835,97	\$24.534,34	\$25.253,16
Depreciación	\$1.205,83	\$1.205,83	\$1.205,83	\$1.205,83	\$1.205,83
Amortización	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00

TOTAL	\$16.243,65	\$16.683,55	\$25.081,80	\$25.780,17	\$26.499,00
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Tabla 44. Costos variables

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Unidad	Costo por unidad	2027	2028	2029	2030	2031
Leche pasteurizada	1	\$0,63	Litro	\$0,63	\$82.132,90	\$87.017,77	\$92.198,01	\$97.683,56	\$103.491,45
Bolsa para entrega	1	\$0,02	Unidad	\$0,02	\$2.607,39	\$2.683,75	\$2.762,47	\$2.843,52	\$2.926,83
Material de limpieza (prorratio)	0,02	\$1,00	Prorratio	\$0,02	\$2.607,39	\$2.683,75	\$2.762,47	\$2.843,52	\$2.843,52
TOTAL				\$0,67	\$87.347,69	\$92.385,27	\$97.722,95	\$103.370,60	\$109.261,79

Resumen de egresos

Tabla 45. Resumen de egresos

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Gastos fijos	\$13.998,24	\$14.398,47	\$14.810,79	\$15.234,93	\$15.671,23
Costos fijos	\$16.243,65	\$16.683,55	\$25.081,80	\$25.780,17	\$26.499,00
Costos variables	\$87.347,69	\$92.385,27	\$97.722,95	\$103.370,60	\$109.261,79
TOTAL EGRESOS	\$117.589,58	\$123.467,29	\$137.615,54	\$144.385,70	\$151.432,0

7.4. Presupuesto de capital de trabajo

Tabla 46. *Presupuesto de capital de trabajo*

Concepto	Valor	Egresos anuales	\$103.591,33
Área administrativa		Promedio de egresos mensuales	\$8.632,61
Meses considerados	1	Capital de trabajo total	
Egresos anuales	\$13.998,24	Área administrativa	\$1.166,52
Promedio de egresos mensuales	\$1.166,52	Área operativa	\$8.632,61
Área operativa		Capital de trabajo requerido	\$9.799,13
Meses considerados	1		

De acuerdo con los resultados obtenidos, el proyecto requiere un **capital de trabajo inicial de \$9.799,13**, monto que permitirá cubrir los desembolsos operativos correspondientes al primer mes de funcionamiento.

7.5. Estructura de la inversión

Tabla 47. *Estructura de la inversión*

Fuente de financiamiento	Valor	Participación
Aporte de capital propio	\$7.000,00	38%
Préstamo bancario	\$11.524,13	62%
Total inversión	\$18.524,13	100%

El 38% de la inversión inicial será cubierto mediante aportes de los propietarios, mientras que el 62% restante corresponderá a un préstamo bancario. Esta estructura permite disponer de los recursos necesarios para financiar la adquisición de activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo, manteniendo un nivel de inversión propio que fortalece la viabilidad financiera del proyecto.

7.6. Estados financieros

7.6.1. Estado de resultado integral

Tabla 48. Estado de resultados integral proyectado

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas	\$130.369,68	\$138.117,24	\$146.338,37	\$155.051,19	\$164.269,93
Costos	\$103.591,33	\$109.068,83	\$122.804,76	\$129.150,77	\$135.760,79
Utilidad bruta	\$26.778,35	\$29.048,41	\$23.533,61	\$25.900,42	\$28.509,14
Gastos fijos	\$13.998,24	\$14.398,47	\$14.810,79	\$15.234,93	\$15.671,23
Gastos financieros	\$1.614,62	\$1.347,04	\$1.035,84	\$673,89	\$252,93
Utilidad operacional	\$11.165,49	\$13.302,90	\$7.686,99	\$9.991,60	\$12.584,97
15% Participación trabajadores	\$1.674,82	\$1.995,44	\$1.153,05	\$1.498,74	\$1.887,75
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$9.490,67	\$11.307,47	\$6.533,94	\$8.492,86	\$10.697,23
25% Impuesto a la renta	\$2.372,67	\$2.826,87	\$1.633,48	\$2.123,22	\$2.674,31
Utilidad neta del ejercicio	\$7.118,00	\$8.480,60	\$4.900,45	\$6.369,65	\$8.022,92
Pago de utilidades a accionistas (50%)	\$3.559,00	\$4.240,30	\$2.450,23	\$3.184,82	\$4.011,46
Utilidad después de repartición	\$3.559,00	\$4.240,30	\$2.450,23	\$3.184,82	\$4.011,46

Los resultados evidencian que el proyecto mantiene utilidades positivas durante todo el período de evaluación. Aunque en el año 2029 se presenta una disminución en la utilidad operacional debido al incremento de los costos asociados a la operación, la empresa continúa generando beneficios suficientes para cubrir sus obligaciones financieras, laborales y tributarias. En términos generales, el comportamiento del estado de resultados demuestra que la comercializadora posee una rentabilidad favorable y capacidad para sostener su crecimiento en el mediano plazo.

7.6.2. Estado de situación general

Tabla 49. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Activos						
Activos corrientes						
Caja	\$9.799,13	\$17.273,71	\$21.889,34	\$20.763,12	\$23.360,73	\$26.818,70
Activos no corrientes						
Muebles y enseres	\$675,00	\$607,50	\$540,00	\$472,50	\$405,00	\$337,50
Equipos de computación	\$830,00	\$553,33	\$276,67	\$830,00	\$553,33	\$276,67
Maquinaria	\$1.650,00	\$1.485,00	\$1.320,00	\$1.155,00	\$1.340,00	\$1.175,00
Vehículos	\$4.600,00	\$3.680,00	\$2.760,00	\$1.840,00	\$920,00	\$0,00
Activos intangibles	\$800,00	\$720,00	\$640,00	\$560,00	\$480,00	\$400,00
Total activos	\$18.354,13	\$24.319,55	\$27.426,01	\$25.620,62	\$27.059,07	\$29.007,86
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Préstamo bancario	\$1.641,07	\$1.908,65	\$2.219,85	\$2.581,80	\$3.002,76	-
Participación trabajadores por pagar	-	\$1.674,82	\$1.995,44	\$1.153,05	\$1.498,74	\$1.887,75
Impuesto a la renta por pagar	-	\$2.372,67	\$2.826,87	\$1.633,48	\$2.123,22	\$2.674,31
Pasivos no corrientes						
Préstamo bancario	\$9.713,06	\$7.804,41	\$5.584,56	\$3.002,76	-	-
Total pasivos	\$11.354,13	\$13.760,55	\$12.626,71	\$8.371,09	\$6.624,72	\$4.562,05
Patrimonio						
Capital accionario	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00
Utilidad del ejercicio	-	\$3.559,00	\$4.240,30	\$2.450,23	\$3.184,82	\$4.011,46
Utilidades retenidas	-	-	\$3.559,00	\$7.799,30	\$10.249,53	\$13.434,35
Total patrimonio	\$7.000,00	\$10.559,00	\$14.799,30	\$17.249,53	\$20.434,35	\$24.445,81

Total pasivo y patrimonio	\$18.354,13	\$24.319,55	\$27.426,01	\$25.620,62	\$27.059,07	\$29.007,86
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

El balance general evidencia un fortalecimiento progresivo de la situación financiera de la comercializadora. Los activos incrementan principalmente por el crecimiento del efectivo disponible, producto de las utilidades generadas durante la operación, mientras que los activos fijos disminuyen gradualmente debido a la depreciación y amortización. Por otra parte, el pasivo presenta una tendencia decreciente como consecuencia de la amortización del préstamo bancario, lo que permite que el patrimonio aumente de manera sostenida por la acumulación de utilidades retenidas. En conjunto, estos resultados reflejan una estructura financiera sólida y una mejora continua en la solvencia del proyecto.

7.6.3. Estado de flujo de efectivo

Tabla 50. Estado de flujo de efectivo proyectado (USD)

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Actividades de operación						
Utilidad neta	\$0,00	\$7.118,00	\$8.480,60	\$4.900,45	\$6.369,65	\$8.022,92
Depreciación	\$0,00	\$1.429,17	\$1.429,17	\$1.429,17	\$1.429,17	\$1.429,17
Amortización	\$0,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00
Participación de trabajadores	\$0,00	-\$1.674,82	-\$320,61	\$842,39	-\$345,69	-\$389,01
Impuesto a la renta	\$0,00	-\$2.372,67	-\$454,20	\$1.193,38	-\$489,73	-\$551,09
Total actividades de operación	\$0,00	\$12.754,66	\$10.844,58	\$4.453,85	\$8.794,24	\$10.552,18
Actividades de inversión						
Activos fijos	-\$7.755,00	\$0,00	\$0,00	-\$830,00	-\$350,00	\$0,00
Activos intangibles	-\$800,00	-\$80,00	-\$80,00	-\$80,00	-\$80,00	-\$80,00
Total actividades de inversión	-\$8.555,00	-\$80,00	-\$80,00	-\$910,00	-\$430,00	-\$80,00

Actividades de financiamiento						
Préstamo bancario	\$11.354,13	-\$1.641,07	-\$1.908,65	-\$2.219,85	-\$2.581,80	-\$3.002,76
Aporte de socios	\$7.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago a accionistas	\$0,00	-\$3.559,00	-\$4.240,30	-\$2.450,23	-\$3.184,82	-\$4.011,46
Total actividades de financiamiento	\$18.354,13	-\$5.200,07	-\$6.148,95	-\$4.670,08	-\$5.766,62	-\$7.014,22
Flujo neto del período	\$9.799,13	\$7.474,58	\$4.615,63	-\$1.126,23	\$2.597,62	\$3.457,96
Flujo neto acumulado	\$9.799,13	\$17.273,71	\$21.889,34	\$20.763,12	\$23.360,73	\$26.818,70

El flujo de efectivo proyectado evidencia que la comercializadora mantiene una posición de liquidez favorable durante el período de evaluación. Las actividades operativas generan suficientes recursos para cubrir las inversiones, el pago de las obligaciones financieras y la distribución de utilidades. Aunque en 2029 se presenta una disminución temporal del flujo neto debido a la reinversión en equipos y al comportamiento de la utilidad, el saldo acumulado continúa siendo positivo. Al finalizar el año 2031, la empresa alcanza un flujo de efectivo acumulado de \$26.818,70, lo que demuestra la capacidad del proyecto para generar efectivo y sostener su crecimiento en el largo plazo.

7.7. Costo de oportunidad

El costo de oportunidad del proyecto se determinó mediante el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM), el cual estima el rendimiento mínimo esperado por los accionistas en función del riesgo asumido. Para el cálculo se consideró una tasa libre de riesgo del 4,0%, una beta de 1,00, representativa de un negocio con un nivel de riesgo similar al mercado, y un rendimiento esperado del mercado del 10,0%, obteniendo una prima de riesgo de 6,0%.

La expresión utilizada es la siguiente:

$$Ke = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

- **Ke:** Costo de oportunidad de los accionistas.
- **Rf:** Tasa libre de riesgo (4,0%).
- **β:** Beta del proyecto (1,00).
- **Rm:** Rendimiento esperado del mercado (10,0%).

Reemplazando los valores:

$$Ke = 4,0\% + 1(10,0\% - 4,0\%) = 10,0\%$$

Posteriormente, se calculó el **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)**, considerando la participación del capital propio, el financiamiento externo, el costo de la deuda y el beneficio fiscal generado por los intereses.

Tabla 51. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Concepto	Valor
Costo de oportunidad de los accionistas (Ke)	10,00%
Capital aportado por los accionistas (CAA)	\$7.000,00
Financiamiento externo (D)	\$11.354,13
Costo de la deuda (Kd)	15,20%
Tasa efectiva de impuestos (T)	36,25%
WACC (CPP)	9,82%

El resultado obtenido indica que el proyecto debe generar una rentabilidad superior al 9,82% para crear valor económico y compensar el costo de los recursos aportados por los accionistas y la entidad financiera. Esta tasa será utilizada como referencia para la evaluación financiera mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

7.8. Evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto se realizó mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), utilizando como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 9,82%. Estos indicadores permiten determinar la rentabilidad y viabilidad económica de la comercializadora de leche "La Granja".

Tabla 52. Evaluación financiera del proyecto

Año	Flujo de efectivo		
0	-\$9.799,13		
1	\$7.474,58		
2	\$3.827,23		
3	-\$850,37		
4	\$1.786,00		
5	\$3.148,82		

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	\$5.587,13
Tasa Interna de Retorno (TIR)	25,00%
Costo de oportunidad (WACC)	9,82%

Los resultados obtenidos evidencian que el proyecto es financieramente viable. El Valor Actual Neto (VAN) presenta un resultado positivo de \$5.587,13, lo que significa que, después de recuperar la inversión inicial y cubrir el costo de oportunidad del capital, el proyecto genera un valor adicional para los inversionistas. Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (25,00%) supera ampliamente el Costo Promedio Ponderado de Capital (9,82%), indicando que la rentabilidad esperada del proyecto es superior al rendimiento mínimo requerido por los accionistas y la entidad financiera.

7.9. Periodo de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión (PRI) permite determinar el tiempo requerido para recuperar el capital invertido mediante los flujos netos de efectivo generados por el proyecto. Para su cálculo se consideraron los flujos de efectivo actualizados obtenidos durante el horizonte de evaluación.

Tabla 53. Período de recuperación de la inversión

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo de efectivo actualizado	- \$9.799,13	\$7.474,58	\$3.827,23	- \$850,37	\$1.786,00	\$3.148,82
Flujo de efectivo actualizado acumulado	- \$9.799,13	- \$2.324,55	\$1.502,68	\$652,31	\$2.438,31	\$5.587,13

Indicador	Resultado
Período de recuperación de la inversión (PRI)	1,61 años

El resultado obtenido indica que la inversión inicial se recupera en aproximadamente 1,61 años, equivalente a 1 año, 7 meses y 10 días. Este período de recuperación es relativamente corto en relación con el horizonte de evaluación de cinco años, lo que evidencia una adecuada capacidad del proyecto para generar liquidez y recuperar el capital invertido en un plazo reducido.

7.10. Punto de equilibrio anual

El punto de equilibrio permite determinar el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar la comercializadora para cubrir la totalidad de sus costos y gastos, sin generar pérdidas ni utilidades. Para su cálculo se consideraron los costos fijos, gastos fijos, costos variables y el margen de contribución proyectado para cada año del horizonte de evaluación.

Tabla 54. *Punto de equilibrio anual*

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Costos fijos (CF)	\$16.243,65	\$16.683,55	\$25.081,80	\$25.780,17	\$26.499,00
Gastos fijos (GF)	\$13.998,24	\$14.398,47	\$14.810,79	\$15.234,93	\$15.671,23
Costos variables (CV)	\$87.347,69	\$92.385,27	\$97.722,95	\$103.370,60	\$109.261,79
Ingresos por ventas	\$130.369,68	\$138.117,24	\$146.338,37	\$155.051,19	\$164.269,93
Margen de contribución	33%	29%	25%	21%	16%
Punto de equilibrio (\$)	\$91.642,09	\$106.679,39	\$159.304,91	\$198.048,41	\$260.458,06

Tabla 55. *Punto de equilibrio en unidades*

Año	Precio de venta	Punto de equilibrio (unidades)
2027	\$1,00	91.642
2028	\$1,03	103.644
2029	\$1,06	150.362
2030	\$1,09	181.603
2031	\$1,12	232.032

Figura 14. *Punto de equilibrio en ingresos*

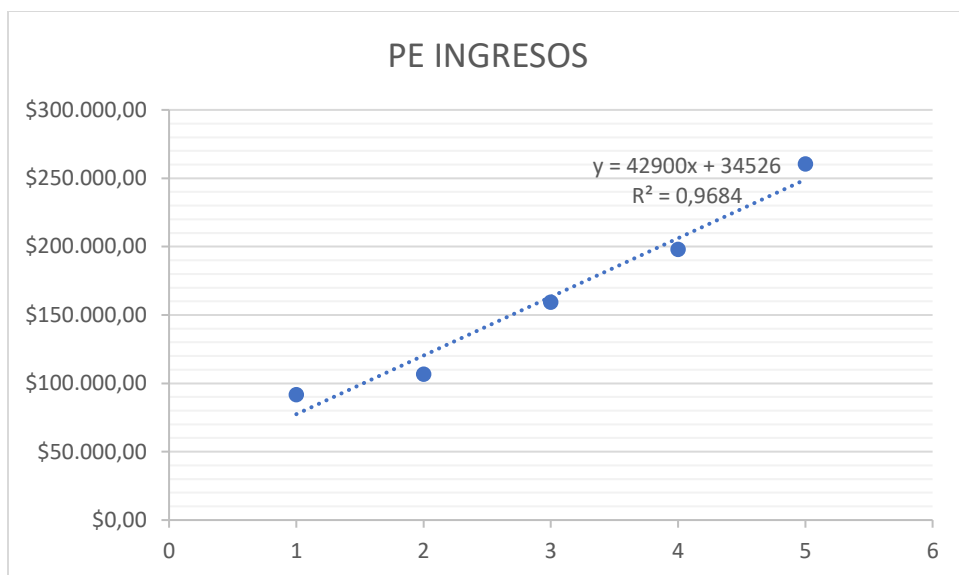
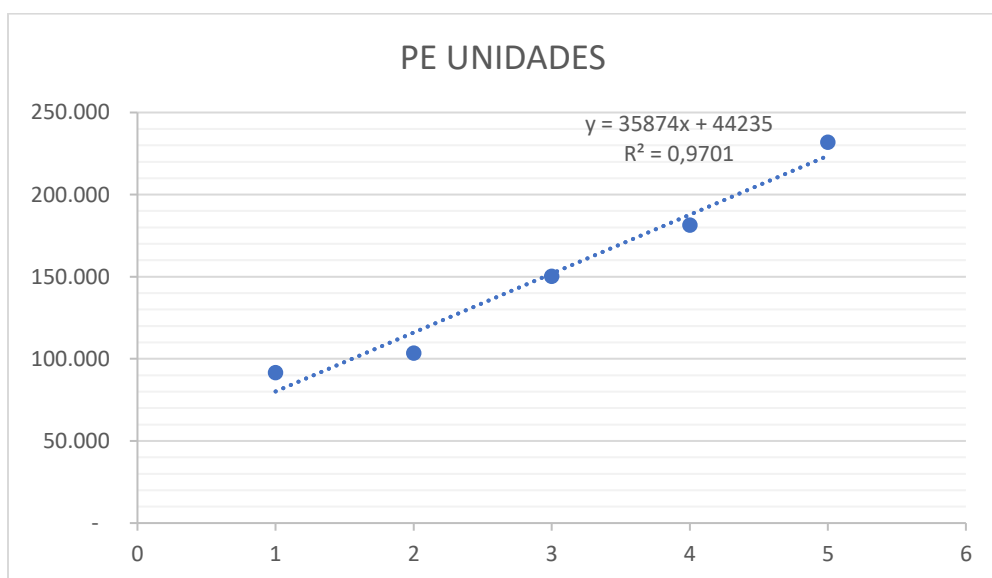


Figura 15. Punto de equilibrio en unidades



Los resultados muestran que durante el primer año la comercializadora debe generar ventas por \$91.642,09, equivalentes a 91.642 unidades de leche, para cubrir la totalidad de sus costos y gastos. A partir de los años siguientes el punto de equilibrio presenta una tendencia creciente, debido al incremento de los costos de operación y de los gastos administrativos proyectados.

8. Conclusiones

La investigación de mercado permitió identificar una demanda potencial favorable para la comercializadora de leche "La Granja", evidenciando una alta aceptación por parte de los consumidores del barrio Jocay hacia un establecimiento que garantice leche fresca, precios competitivos y servicio a domicilio. Sin embargo, también se determinó que el mercado presenta una competencia consolidada, por lo que el éxito del emprendimiento dependerá de su capacidad para diferenciarse mediante la calidad del servicio y la conservación de la cadena de frío.

Desde el punto de vista técnico y organizacional, el proyecto resulta factible, ya que los recursos físicos, tecnológicos y humanos requeridos para su operación son accesibles y acordes con la magnitud del emprendimiento. No obstante, la correcta gestión del abastecimiento y el mantenimiento permanente de la cadena de frío constituyen factores críticos que influirán directamente en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente.

El análisis financiero demuestra que el proyecto es económicamente viable, reflejando indicadores favorables como un Valor Actual Neto (VAN) positivo de **USD 5.587,13**, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del **25 %**, superior al costo de oportunidad del **9,82 %**, y un período de recuperación de la inversión de **1,61 años**. Estos resultados evidencian que el emprendimiento genera rentabilidad y posee capacidad para recuperar la inversión inicial dentro de un plazo relativamente corto.

A pesar de la viabilidad demostrada, el estudio identifica como principal riesgo la variación en los costos de adquisición de la leche y el incremento de los gastos operativos, factores que podrían reducir el margen de utilidad si no se implementan mecanismos de control financiero y estrategias comerciales que permitan mantener un adecuado equilibrio entre costos, precios y volumen de ventas.

9. Recomendaciones

Establecer convenios de abastecimiento a mediano y largo plazo con productores de Portoviejo y Rocafuerte que permitan garantizar el suministro continuo de leche, mantener estándares de calidad y reducir el impacto de posibles fluctuaciones en los precios de compra.

Implementar un sistema permanente de control de la cadena de frío, incluyendo el monitoreo de temperaturas durante el almacenamiento y la distribución, con el propósito de asegurar la inocuidad del producto y fortalecer la confianza de los consumidores.

Fortalecer las estrategias de marketing digital mediante el uso de WhatsApp Business, Facebook e Instagram, complementándolas con programas de fidelización, promociones y seguimiento a clientes, con el fin de incrementar la frecuencia de compra y consolidar la participación de mercado proyectada.

Realizar un seguimiento periódico de los indicadores financieros y operativos del negocio, actualizando los costos, precios de venta y proyecciones de demanda, de manera que la empresa pueda responder oportunamente a las condiciones del mercado y mantener la rentabilidad proyectada en el presente plan de emprendimiento.

Bibliografía

Aníbal Meza, J. V. (2021). MANUAL DE TEMAS NODALES DE LA. México: Universidad Pedagógica de Durango. Obtenido de <https://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Nodales.pdf#page=82>

Daniel Lederman, J. M. (2023). *El emprendimiento en América Latina Muchas empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial. Obtenido de https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf

Ecuador, B. C. (2024). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/banco-central-del-ecuador/?utm_source=chatgpt.com

FAO. (2023). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de https://www.fao.org/home/en?utm_source=chatgpt.com

Ferraz, M. G. (2022). EL PROCESO COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DEL COMISARIATO. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6941/1/Loza%20Salvatierra%20Martha%20Graciela.pdf>

INEC. (2022). *CENSO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.censoecuador.gob.ec/resultados-censo/#tabulados>

Teneda, W., & Angeles, T. d. (2025). La sostenibilidad económica del sector lácteo en Ecuador. *DATEH*. Obtenido de <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/dateh/es/article/view/1192/1734>

10. Anexos

a. Encuesta

Encuesta dirigida a los habitantes del barrio Jocay

Objetivo: Recopilar información sobre los hábitos de compra y el nivel de aceptación para la creación de una comercializadora de leche en el barrio Jocay del cantón Manta.

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que considere más adecuada según su criterio.

1. ¿Estaría interesado(a) en adquirir leche en una comercializadora ubicada en el barrio Jocay?

☐ Sí

☐ No

2. ¿Con qué frecuencia compra leche en una semana?

☐ Todos los días

☐ De 4 a 6 veces por semana

☐ De 2 a 3 veces por semana

☐ Una vez por semana

3. ¿Dónde adquiere normalmente la leche?

☐ Tienda de barrio

☐ Supermercado

☐ Distribuidor

☐ Otro

4. ¿Qué presentación de leche compra con mayor frecuencia?

☐ 1 litro

☐ 2 litros

5. ¿Qué tan importante considera que la leche conserve la cadena de frío durante su comercialización?

☐ Muy importante

☐ Importante

☐ Poco importante

☐ Nada importante

6. ¿Qué medio preferiría utilizar para realizar sus pedidos?

☐ WhatsApp

☐ Compra directa en el local

☐ Llamada telefónica

☐ Redes sociales

7. ¿Le gustaría que la comercializadora ofreciera servicio de entrega a domicilio?

☐ Sí

☐ No

8. ¿Qué factor influye principalmente en su decisión de compra de leche?

☐ Calidad del producto

- ☐ Precios competitivos
- ☐ Rapidez en la entrega
- ☐ Atención personalizada
- ☐ Promociones

9. Si la comercializadora "La Granja" cumpliera con sus expectativas de calidad, precio y servicio, ¿qué porcentaje de sus compras habituales de leche realizaría en este establecimiento?

- ☐ Menos del 25 %
- ☐ Entre el 25 % y el 50 %
- ☐ Entre el 51 % y el 75 %
- ☐ Más del 75 %

10. ¿Cuál considera un precio adecuado por un litro de leche?

- ☐ Entre USD 0,95 y USD 1,05
- ☐ Entre USD 1,06 y USD 1,15
- ☐ Entre USD 1,15 y USD 1,25
- ☐ Más de USD 1,25

Plan de Negocio para la Creación de una comercializadora de le leche “La Granja” en el barrio Jocay de la ciudad de Manta

davidvalerianoq@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



No compartido

1. ¿Estaría interesado(a) en adquirir leche en una comercializadora ubicada en el barrio Jocay?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Tal vez

2. ¿Con qué frecuencia compra leche?

- ☐ Todos los días