



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “QUESOS SARAGUROS” EN LA
PROVINCIA DE LOJA”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

AUTORES: CONTENTO QUIZHPE TAYNA DAYANA

DELEG LITUMA FRANKLIN ESTEBAN

DIRECTOR: ING. ASTUDILLO ARIAS PEDRO YAMIL, PHD.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “QUESOS SARAGUROS” EN LA PROVINCIA DE LOJA.”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AUTORES: CONTENTO QUIZHPE TAYNA DAYANA

DELEG LITUMA FRANKLIN ESTEBAN

DIRECTOR: ING. ASTUDILLO ARIAS PEDRO YAMIL, PHD.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Proyecto de factibilidad para la implementación de la empresa de lácteos "Quesos Saraguros" en la provincia de Loja”

Contento Quizhpe Tayna Dayana,
Deleg Lituma Franklin Esteban

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Ing. Astudillo Arias Pedro Yamail, PhD

20 de abril de 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Déleg Lituma Franklin Esteban** portador de la cédula de ciudadanía N.º **0106752512**, **Contento Quizhpe Tayna Dayana** portador de la cédula de ciudadanía N.º 1150879102. Declaramos bajo juramento que el trabajo denominado **“Proyecto de factibilidad para la implementación de la empresa de lácteos "Quesos Saraguros" en la provincia de Loja”**, sobre la cual nos hacemos responsables sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaramos que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaramos finalmente que nuestra obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también nos responsabilizamos y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, abril de 2026



Firmado Digitalmente por:

TAYNA DAYANA
CONTENTO QUIZHPE

20/4/2026 11:53

Contento Quizhpe Tayna Dayana



Firmado Digitalmente por:

FRANKLIN ESTEBAN
DELEG LITUMA

20/4/2026 11:54

Déleg Lituma Franklin Esteban

CERTIFICACIÓN

Yo, **Astudillo Arias Pedro Yamil**, certifico que el trabajo titulado “**Proyecto de factibilidad para la implementación de la empresa de lácteos "Quesos Saraguros" en la provincia de Loja**”, fue desarrollado por **Déleg Lituma Franklin Esteban y Contenido Quizhpe Tayna Dayana**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, abril de 2026



Firmado electrónicamente por:

**PEDRO YAMIL
ASTUDILLO ARIAS**

Validar únicamente con FirmaEC

Ing. Astudillo Arias Pedro Yamil, PhD
Tutor
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

A Dios, fuente de vida y sabiduría, por guiar mi camino, fortalecer mi espíritu y permitirme crecer personal y profesionalmente a lo largo de este proceso. A mi familia, por su amor y apoyo incondicional. De manera especial a mi madre, Laura Quizhpe y a mi padre Antonio Contento, Dios me dio unos padres maravillosos, que me enseñaron la moral, el valor y me dieron lo más importante, el amor. A mis hermanos Steve Contento y Fidel Contento por su amor incondicional y a mi abuelita Rosa Clementina, por iluminar mi corazón. A mí misma, por la constancia y la determinación para no rendirme ante los desafíos.

Tayna Dayana Contento Quizhpe

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por darme la vida, salud y fortaleza para culminar esta etapa tan importante; a mis padres, Bolívar y Rosa, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación personal y profesional. Su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional han sido la fuerza que me ha impulsado a no rendirme y a seguir luchando por mis sueños, a ustedes, que me enseñaron el valor del trabajo, la responsabilidad y la perseverancia, les dedico este logro con profundo amor y gratitud. Y, no menos importante, a Belén Lupercio, por su apoyo y paciencia hacia mí en esta etapa de mi vida y a todas las personas que son un sinnúmero que me apoyaron sin pedirme nada a cambio. A ustedes, que me enseñaron el valor del trabajo, la responsabilidad y la perseverancia, la paciencia, el trato a la gente les dedico este logro con profundo amor y gratitud.

Franklin Esteban Deleg Lituma

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo a Dios, por guiar cada paso de mi camino, y a mi familia, por ser mi fortaleza constante y la inspiración que me impulsa a seguir adelante.

Tayna Dayana Contenido Quizhpe

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Cuenca, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por brindarme la formación académica y los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional. De manera especial, agradezco a mi tutor de tesis por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo del presente proyecto, los cuales fueron fundamentales para su culminación. A mis padres, por su apoyo incondicional tanto moral como económico, y por motivarme constantemente a superarme. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

Franklin Esteban Deleg Lituma

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Antecedentes.....	3
Antecedentes Históricos.....	3
Justificación del Tema	4
El problema.....	4
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Delimitaciones	5
Metodología	6
Capítulo II. Antecedentes Del Estudio.....	8
Proyecto de factibilidad	8
Importancia de los productos lácteos y sus derivados	9
El mercado de los productos lácteos.....	10

Propuesta de valor.....	13
Capítulo III. Estudio De Mercado.....	16
Nombre del Proyecto	16
Análisis de Mercado	16
Población y Muestra	17
Elaboración, validación y confiabilidad del instrumento	20
Interpretación y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas	21
Oferta	36
Demanda	52
Demanda Insatisfecha	60
Capitulo IV. Estudio Técnico	63
Descripción de la idea de negocio	63
Análisis PESTEL	69
Análisis FODA.....	71
Planos del lugar.....	79
Requerimiento de equipos.....	80
Capítulo V. Estudio Financiero.....	87
Capítulo VI. Conclusiones Y Recomendaciones	102
Conclusiones	102
Recomendaciones	104
ANEXO. AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Elección del mercado meta</i>	19
Tabla 2 <i>Validación Alfa de Cronbach</i>	20
Tabla 3 <i>Empresas registradas en el sector lácteo en Loja</i>	38
Tabla 4 <i>Destino principal de la leche en la provincia de Loja, 2023</i>	42
Tabla 5 <i>Tipología de quesos según INEN a escala nacional vs. oferta predominante en Loja</i> ...	45
Tabla 6 <i>Tipos de quesos ofertados y sus precios de mercado</i>	46
Tabla 7 <i>Resumen de la oferta quesera en la provincia de Loja</i>	49
Tabla 8 <i>Resumen de los datos de oferta por consumo de hogar</i>	52
Tabla 9 <i>Demanda estimada de lácteos en Loja</i>	53
Tabla 10 <i>Resumen de la demanda quesera en la provincia de Loja</i>	59
Tabla 11 <i>Tabla comparativa de oferta y demanda actuales del mercado quesero</i>	59
Tabla 12 <i>Demanda insatisfecha de quesos por familia</i>	61
Tabla 13 <i>Matriz de estrategias adaptativas</i>	74
Tabla 14 <i>Matriz de estrategias defensivas</i>	75
Tabla 15 <i>Manual de funciones del personal</i>	76
Tabla 16 <i>Descripción de equipos necesarios</i>	85
Tabla 17 <i>Presupuesto de inversión inicial-activos fijos tangibles</i>	87
Tabla 18 <i>Activos fijos intangibles</i>	87
Tabla 19 <i>Costos preoperativos</i>	87
Tabla 20 <i>Capital de trabajo</i>	88
Tabla 21 <i>Suma de subtotales</i>	88
Tabla 22 <i>Presupuesto y financiamiento-contribución de socios</i>	89

Tabla 23 <i>Nómina salarial</i>	91
Tabla 24 <i>Costos fijos-servicios básicos Quesos Saraguros</i>	91
Tabla 25 <i>Costos variables de publicidad/ estrategia en redes sociales</i>	92
Tabla 26 <i>Detalles del préstamo (crédito productivo)</i>	93
Tabla 27 <i>Amortización de préstamos-Corporación Financiera Nacional (CFN EP)</i>	93
Tabla 28 <i>Proyección de gastos financieros</i>	94
Tabla 29 <i>Proyección de la demanda-escenario conservador</i>	94
Tabla 30 <i>Proyección de la demanda-escenario optimista</i>	95
Tabla 31 <i>Proyección de la demanda- escenario pesimista</i>	95
Tabla 32 <i>Ventas proyectadas para 5 años (escenario conservador)</i>	96
Tabla 33 <i>Estado de resultados integral proyectado (2026-2030)-escenario conservador.</i>	97
Tabla 34 <i>Flujo de caja económico</i>	98
Tabla 35 <i>Flujo de caja financiero</i>	99
Tabla 36 <i>Indicadores financieros</i>	99
Tabla 37 <i>Período de recuperación</i>	100
Tabla 38 <i>Punto de equilibrio</i>	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Imagen de productos lácteos</i>	9
Figura 2 <i>Distribución poblacional en Loja 2022</i>	18
Figura 3 <i>Género</i>	22
Figura 4 <i>Edad</i>	22
Figura 5 <i>Preferencia de textura de quesos artesanales vs industriales</i>	23
Figura 6 <i>Pago superior por alta calidad del producto</i>	24
Figura 7 <i>Influencia de la relación calidad-precio en la decisión de compra</i>	25
Figura 8 <i>Influencia de la accesibilidad del producto con la decisión de compra</i>	26
Figura 9 <i>Difusión en redes como conocimiento de la marca</i>	27
Figura 10 <i>Preferencia por marcas locales y sostenibles</i>	28
Figura 11 <i>Aumento de la confianza por la identidad cultural de marca</i>	29
Figura 12 <i>Aceptación de tecnologías que mejoren la calidad del producto</i>	30
Figura 13 <i>Predisposición de compra en productos innovadores</i>	31
Figura 14 <i>Aumento de confiabilidad en el producto por certificaciones ambientales</i>	32
Figura 15 <i>Número de empresas registradas en la provincia de Loja CIIU C105004</i>	38
Figura 16 <i>Densidad empresarial en el sector lácteo</i>	40
Figura 17 <i>Cadena productiva de la leche en Ecuador</i>	44
Figura 18 <i>Estrategia de comercialización multicanal</i>	49
Figura 19 <i>Consumo de quesos por provincias</i>	56
Figura 20 <i>Logotipo Empresa</i>	64
Figura 21 <i>Mapa geográfico de la provincia de Loja</i>	67
Figura 22 <i>Mapa geográfico de microlocalización del local</i>	68

Figura 23 <i>Matriz de análisis PESTEL</i>	69
Figura 24 <i>Análisis FODA Quesos Saraguros</i>	71
Figura 25 <i>Organigrama del Personal Quesos Saraguros</i>	76
Figura 26 <i>Proceso de elaboración del nuevo producto</i>	78
Figura 27 <i>Plano de la planta</i>	79
Figura 28 <i>Imagen de la planta</i>	80
Figura 29 <i>Empacadora al vacío doble cámara EV-610S</i>	81
Figura 30 <i>Codificadora tipo pistola inkjet</i>	81
Figura 31 <i>Calderas para quesos</i>	82
Figura 32 <i>Tina para desuerar</i>	82
Figura 33 <i>Mesa de desuerado</i>	83
Figura 34 <i>Mesas de trabajo</i>	83
Figura 35 <i>Cámara fría</i>	84
Figura 36 <i>Máquina de prensar queso</i>	84
Figura 37 <i>Origen de los recursos</i>	90

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito determinar la factibilidad de optimizar la empresa de lácteos “Quesos Saraguros” localizada en el cantón Saraguro, provincia de Loja, esta optimización busca mejorar el proceso productivo artesanal, la eficiencia en la logística y sobre todo la reducción de los costos derivados de la producción. Para esto, se desarrolló una investigación exhaustiva en la que se incluyó la determinación de los antecedentes, un estudio de mercado, el análisis técnico, estudio financiero y revisión del marco legal y ambiental vigente. El estudio de mercado, fue de carácter cuantitativo basado en encuestas lo que permitió identificar que existe una demanda insatisfecha de quesos en el cantón y zonas aledañas, originada por las limitaciones de la oferta artesanal actual debido a su capacidad productiva, estandarización y formalización. Por lo que se pretende generar una producción del 20% con un precio competitivo de \$7,00/kg. El estudio financiero demostró la rentabilidad mediante una inversión inicial de \$83.820,00 (50% financiada), arrojando un VAN de \$215.430,12 y una TIR económica del 68,4%, la cual asciende a una TIR financiera del 128,2%. Con una relación beneficio-costos de 1,65, el proyecto asegura recuperar el capital, manteniendo un margen de seguridad operativa del 64%, lo que confirma su solvencia proyectada hasta el año 2030. Finalmente, el proyecto “Quesos Saraguros” ha demostrado que es viable desde el ámbito, económico y financiero, constituyéndose en una alternativa estratégica para transformar e innovar la producción artesanal en una empresa sostenible y generadora de desarrollo económico local.

Palabras clave: estudio de factibilidad, industria láctea, análisis financiero, emprendimiento rural, Saraguro.

ABSTRACT

This study aims to determine the feasibility of optimizing operations at the dairy company “Quesos Saraguros,” located in the canton of Saraguro, Loja province. This optimization aims to improve the artisanal production process, enhance logistical efficiency, and, above all, reduce production costs. To this end, a comprehensive study was conducted, which included background research, a market study, a technical analysis, a financial study, and a review of the current legal and environmental framework. The market study was quantitative in nature and based on surveys, which revealed an unmet demand for cheese in the canton and surrounding areas, driven by limitations in the current artisanal supply due to production capacity, standardization, and formalization. Therefore, the objective is to increase production by 20% at a competitive price of \$7.00/kg. The financial study demonstrated profitability through an initial investment of \$83,820.00 (50% financed), yielding a net present value (NPV) of \$215,430.12 and an economic internal rate of return (IRR) of 68.4%, which increases to a financial IRR of 128.2%. With a benefit-cost ratio of 1.65, the project ensures capital recovery while maintaining an operating safety margin of 64%, confirming its projected solvency through 2030. Finally, the “Quesos Saraguros” project has proven to be viable from an economic and financial standpoint, establishing itself as a strategic alternative for transforming and innovating artisanal production into a sustainable enterprise that drives local economic development.

Keywords: Saraguro, feasibility study, dairy industry, financial analysis, rural entrepreneurship.

Introducción

En Ecuador, la industria láctea desempeña un papel fundamental en la economía nacional, tanto por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), como por su impacto en la generación de empleo, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. La producción diaria nacional de leche supera los 5,5 millones de litros, cifras que reflejan la importancia de esta cadena productiva dentro del sector agroalimentario, en la cual participan directa e indirectamente más de 1,2 millones de personas en actividades que van desde la producción primaria hasta la transformación de derivados lácteos como queso, yogur y mantequilla (CIL Ecuador, 2024). Se estima que la industria láctea representa aproximadamente entre el 4 % y el 7 % del valor agregado bruto de la industria de alimentos y bebidas del país, y constituye uno de los productos más relevantes dentro de la canasta agropecuaria ecuatoriana, con un aporte significativo tanto al PIB agropecuario como a la generación de empleo formal e informal en zonas rurales y urbanas (Observatorio Lácteo; CIL Ecuador, 2024).

A pesar de las oportunidades que ofrece la producción de leche cruda, existe una alta informalidad en la cadena de valor, lo que implica que una parte importante de la leche producida no se industrializa de manera formal ni asegura la calidad e inocuidad de sus derivados (Observatorio Lácteo, 2023). Este contexto evidencia la necesidad de fortalecer modelos productivos que aporten valor agregado a la materia prima, mejoren la tecnificación de procesos productivos y sustituyan prácticas artesanales fragmentadas por enfoques empresariales estructurados y sostenibles.

El cantón Saraguro, ubicado en la provincia de Loja, forma parte de la región andina donde tradicionalmente se ha desarrollado la producción primaria de leche y quesos. No obstante, a pesar de la alta presencia de pequeños productores, la transformación artesanal de leche en productos

como queso ha carecido de estructura empresarial formal, lo que limita su capacidad para satisfacer la demanda local y regional, acceder a mercados formales y competir con productores industriales o con productos importados. Esta realidad actual presenta un potencial de mercado significativo, dado que los consumidores muestran una marcada preferencia por productos con identidad local y estándares de calidad.

Ante este escenario, la presente investigación tiene como propósito determinar la factibilidad para la implementación y optimización de la empresa de lácteos “Quesos Saraguros” en el cantón Saraguro, provincia de Loja, con el fin de mejorar los procesos productivos, aumentar la eficiencia logística y reducir los costos operativos vinculados a la producción artesanal actual. Para alcanzar este objetivo, se desarrollaron una serie de análisis interrelacionados: por una parte, la construcción de antecedentes que contextualizan la problemática; un análisis de mercado que, mediante encuestas, ayudan a detectar y cuantificar la oferta, demanda y demanda insatisfecha de quesos artesanales; un análisis técnico que articula infraestructura, procesos y maquinaria necesarios para la implementación de la planta; acompañado de un estudio financiero que permite establecer la rentabilidad y sostenibilidad económica del proyecto. De esta manera, el estudio pretende sentar bases sólidas para la transformación de una actividad tradicional en una empresa sostenible, capaz de responder a las exigencias del mercado actual y de impulsar el crecimiento del sector lácteo en la provincia de Loja.

Capítulo I. Antecedentes

Antecedentes Históricos

El emprendimiento de Quesos Saraguros surge en el año 2003 en la provincia de Loja como una iniciativa orientada a la producción artesanal de derivados lácteos. Su creación respondió a la necesidad de aprovechar los recursos de los ganaderos locales con la finalidad de generar valor agregado mediante la transformación de la leche en productos de calidad, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de la zona rural.

En sus inicios la planta operaba con infraestructura sencilla, priorizando la elaboración tradicional y el uso de la materia prima provenientes de productores locales. La comercialización se realizaba de manera directa, atendiendo principalmente a los consumidores y viajeros que transitaban por el sector.

Con el paso del tiempo, se implementaron mejoras en los procesos productivos mediante la incorporación de equipos especializados y el desarrollo de estrategias de diferenciación de la marca, enfocadas en la autenticidad y el origen de los productos. El nombre del emprendimiento fue seleccionado como un homenaje a la cultura en Saraguro, reflejando valores de identidad, esfuerzo y respeto a la madre tierra.

La consolidación de la marca se dio de forma progresiva, superando dificultades propias tales como la limitada disponibilidad de financiamiento, así como la producción lechera y los retos logísticos en la cadena distribución. Gracias a la experiencia de los productores con procesos tradicionales han podido alcanzar a mantenerse en el mercado con algunas proyecciones de crecimiento que orientan a buscar expandirse hacia nuevas zonas de comercialización.

En la actualidad, la marca de Quesos Saraguros constituye uno de los emprendimientos referentes en la producción artesanal de quesos, caracterizado por su compromiso con la calidad, y la

innovación en sus productos. Su trayectoria evidencia la importancia del emprendimiento rural como motor de desarrollo local, demostrando que la integración de conocimiento ancestral con procesos de innovación puede generar productos competitivos y con identidad cultural.

Justificación del Tema

Actualmente “Quesos Saraguros” ha identificado diversos problemas que no permiten un crecimiento sostenible a tratar de convertirse en una empresa competitiva, tales como: falta de logística, altos costos operativos, entre otros factores. Debido a esta situación, el estudio planteado busca establecer planes de desarrollo que permitan un crecimiento como una microempresa con base a la cultura artesanal.

Desde la perspectiva empresarial se busca mejorar la optimización operativa que está afectando la rentabilidad, los procesos y la competitividad. Asimismo, al examinar los informes económicos, técnicos, y de mercado, encontramos que se debe hacer cambios significativos que permita elaborar estrategias que estimulen una reducción de los riesgos de la inversión a través de una correcta toma de decisiones.

El problema

Al implementar y optimizar los procesos podría ser factible convertir “Quesos Saraguros” en una empresa competitiva y sostenible en la provincia de Loja.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la factibilidad para la implementación y optimización de la empresa de lácteos “Quesos Saraguros” en el cantón Saraguro en la provincia de Loja, con el fin de mejorar los procesos productivos, la eficiencia en la logística y reducir los costos operativos, que generan las actividades artesanales.

Objetivos Específicos

- Desarrollar los antecedentes del estudio de factibilidad
- Efectuar un análisis de mercado que posibilite detectar la demanda no cubierta de quesos.
- Análisis técnico del proyecto considerando la infraestructura, espacio físico, la maquinaria y los procesos.
- Desarrollar un estudio financiero que permita establecer la viabilidad.
- Impulsar el crecimiento del emprendimiento artesanal de quesos hacia una empresa.
- Analizar el marco legal y ambiental vigentes que impactan al desarrollo del proyecto con el fin de garantizar su cumplimiento y sostenibilidad.

Delimitaciones

En el presente proyecto de factibilidad se han definido los siguientes límites:

- Delimitación Espacial: El estudio a realizar se delimita en la provincia de Loja, concretamente en el cantón Saraguro, donde se busca impulsar lo artesanal hacia una nueva empresa que proyecte a otras regiones del país.
- Delimitación Temporal: El estudio de factibilidad se realizará en el periodo establecido entre los meses de enero y marzo del presente año.
- Delimitación Temática: El análisis de este proyecto abarca antecedentes, un estudio de mercado, un estudio técnico, financiero, medio ambiental y legal
- Delimitación Poblacional: El grupo objetivo está construido por los habitantes de la provincia de Loja.

Metodología

El estudio se fundamenta en una metodología cuantitativa que utiliza datos numéricos y análisis estadísticos para verificar información de manera objetiva, lo que permite identificar relaciones entre variables y generalizar resultados a partir de muestras representativas (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018). Este enfoque es especialmente aplicado en la resolución de problemas específicos dentro del contexto empresarial, con el propósito de generar conocimiento aplicado a la realidad (Huaire Inacio, 2019). Para efectos de esta investigación, se han identificado las siguientes variables:

- Variable Independiente: El estudio de factibilidad comercial y técnica (que comprende el análisis de mercado, técnico-operativo y financiero).
- Variable Dependiente: Aceptabilidad del mercado y la viabilidad económica para la creación de la empresa de lácteos "Quesos Saraguros".

El diseño adoptado es no experimental y transversal, ya que no se manipulan variables y los datos se recolectan en un único momento temporal, ofreciendo una fotografía precisa del fenómeno en su entorno natural. La investigación se desarrolla a través de un estudio de campo, donde los datos se obtienen directamente de los sujetos y el contexto sin intervención externa (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018).

En cuanto a los métodos, se emplean principalmente el inductivo y el analítico para la elaboración de conclusiones generales a partir de observaciones específicas. La técnica central de recolección de datos es la encuesta cuyo método es eficaz para cuantificar percepciones y generalizar hallazgos al grupo de estudio, siendo un procedimiento ampliamente utilizado para comprender y describir fenómenos específicos (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018).

En relación con los instrumentos de recolección, estos deben reflejar fielmente la realidad del fenómeno estudiado para garantizar la validez y establecer una adecuada relación entre los datos obtenidos y el concepto teórico que se investiga (Hernández Sampieri et al., 2018). El diseño de la encuesta se fundamenta en enfoques metodológicos empleados en trabajo de investigación de Loja Criollo (2021), adaptando la estructura de las dimensiones y las preguntas para identificar oportunidades en la provincia de Loja, con especial atención a la demanda de quesos con identidad cultural Saraguro, de modo que los datos recolectados sean representativos y pertinentes para el análisis.

Capítulo II. Antecedentes Del Estudio

Proyecto de Factibilidad

Un proyecto de factibilidad consiste en un análisis meticuloso que permite evaluar la viabilidad ejecutiva de una idea o iniciativa en aspectos técnicos, económicos, financieros, sociales, legales y medioambientales. La meta primordial es disminuir los niveles de incertidumbres vinculados a la toma de decisiones previo a una inversión formal (Córdoba, 2023). En el entorno académico ecuatoriano se reconoce que un proyecto de factibilidad comprende múltiples etapas: la identificación del concepto, el estudio del entorno, la valoración de la demanda y oferta, la estimación de costos y la proyección de indicadores financieros tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación (Mancheno Naranjo, 2017). Estas herramientas facilitan a los inversionistas y empresarios la evaluación de si el proyecto producirá beneficios sostenibles a lo largo del tiempo.

Según Jacho Rivadeneira (2010) y Córdoba (2023), un estudio de factibilidad abarca, por un lado, las dimensiones económicas, pero a su vez toma en cuenta factores sociales como la aceptación del proyecto por parte de la comunidad y factores técnicos como la disponibilidad de recursos e infraestructura apropiadas. También es fundamental integrar el aspecto jurídico ya que se encarga de evaluar si la propuesta satisface la normativa actual y los permisos necesarios.

Tradicionalmente, la viabilidad de un proyecto se ha medido bajo la óptica de la factibilidad económica; sin embargo, en el contexto agroindustrial actual, el enfoque se ha desplazado hacia el mejoramiento continuo y la optimización de procesos. Según el autor Córdoba (2023), el éxito de una iniciativa láctea radica en la capacidad técnica para gestionar recursos e infraestructura de manera eficiente, minimizando desperdicios y maximizando el rendimiento por litro de leche

procesado. En el entorno empresarial ecuatoriano se reconoce que la productividad depende de la maquinaria, pero también de la implementación de estrategias de gestión de calidad.

Siguiendo a López (2024), un plan de mejoras integral debe evaluar la demanda y la oferta para ajustar la capacidad instalada, asegurando que los indicadores de eficiencia operativa se traduzcan en beneficios sostenibles. Por ello, el análisis que se propone busca tanto la implementación como la optimización de la marca al determinar si el proyecto es posible y viable, pero al mismo tiempo diseñar el camino estratégico para que la producción sea competitiva en mercados actuales y exigentes.

Importancia de los Productos Lácteos y sus Derivados

Los lácteos juegan un rol fundamental en la alimentación humana debido a su alta concentración de nutrientes vitales. La leche y sus derivados representan una excelente fuente de proteínas de gran valor biológico, proporcionando todos los aminoácidos esenciales para el cuerpo. Igualmente, representan la principal fuente alimentaria de calcio biodisponible, mineral esencial para la creación y conservación de huesos y dientes robustos (Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social , 2024).

Figura 1

Imagen de productos lácteos



Fuente: *Productos lácteos de Ecuador están listos para exportarse a China*, por El Comercio, 2025, <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/productos-lacteos-ecuador-exportacion-china>.

Los productos lácteos son esenciales en la alimentación debido a que proporcionan proteína de excelente calidad, calcio en gran cantidad (un nutriente complicado de conseguir en la misma cantidad de otros alimentos), y un grupo de micronutrientes vitales para el crecimiento, la función neuromuscular y la salud en general. Por esta razón, las entidades internacionales y las directrices alimentarias nacionales tienden a incluir a los lácteos en los grupos de consumo diario sugeridos, en particular para niños, mujeres en gestación y personas de edad avanzada.

El Mercado de los Productos Lácteos

Desde una perspectiva económica, el mercado se conceptualiza como el convenio de compradores y vendedores que interactúan para intercambiar un bien o servicio, estableciendo su precio y volumen (Quiroa, 2024).

En otras palabras, un mercado se encuentra donde haya entidades dispuestas a proporcionar y entidades con necesidades o anhelos de obtener un producto o servicio particular. En la teoría económica tradicional, el mercado es visto como un sistema de interacción social autorregulado que armoniza la oferta y la demanda de forma eficaz, siempre que se presenten circunstancias de competencia (Nadal, 2010).

Es necesario aclarar que mercado representa un conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio específico donde los primeros son encargados de la demanda y los segundos los encargados de la oferta. Este principio también sostiene que, para su correcto funcionamiento se necesita existir información y libertad de elección ya que cualquier interferencia como controles de precios extremadamente estrictos puede alterar el balance natural del mercado.

En términos técnicos, los productos lácteos son aquellos alimentos derivados de la leche a través de un proceso de elaboración como el queso y sus variantes. Según la FAO (2018) se caracteriza a los productos lácteos como "productos derivados de cualquier proceso de producción

de leche, que puede incluir aditivos alimenticios y otros componentes esenciales para su elaboración" (p. 10).

En términos comerciales, el término incluye una extensa variedad de alimentos cuyo elemento esencial es la leche de mamíferos y que se benefician de los nutrientes obtenidos de ella. Entre los lácteos frecuentemente utilizados se encuentran la leche líquida, los quesos frescos como el queso de campo, o maduros como el gouda, cheddar, etc., el yogur, la mantequilla, la crema de leche y otros derivados como el suero de leche, el dulce de leche y los helados, entre otros (FAO, 2018).

Desde el punto de vista técnico y comercial, un producto lácteo se refiere a cualquier alimento cuyo origen es la leche, que ha sido sometida a diferentes procesos ya sea la solidificación en queso, la fermentación en yogur, batido en mantequilla, evaporación en leche condensada, etc. con el fin de proporcionar una diversidad de alimentos de gran valor nutricional.

Factores que Influyen la Demanda y la Oferta

En Ecuador, la demanda de productos lácteos se define por elementos económicos y no económicos. El precio es un factor crucial: por lo general, a un precio más bajo, se demanda más. A pesar de que la leche y otros productos lácteos básicos tienen una demanda relativamente inelástica al ser considerados bienes esenciales, el incremento en los precios puede impactar de manera significativa a las familias de ingresos bajos. A lo largo del periodo 2022-2023, se registró una reducción del consumo de lácteos de cerca del 12 %, vinculada al aumento del costo de los alimentos y la disminución del poder de compra (Observatorio Lácteo del Ecuador, 2024).

Dentro de los elementos no económicos, sobresalen las inclinaciones culturales y el impacto de la publicidad. Campañas como "¡Sí a la Leche!" de FEPALE, también impulsadas en

Ecuador por el Ministerio de Agricultura y el CIL, tienen como objetivo promover el consumo a través de mensajes didácticos acerca de las ventajas de los consumidores.

En conclusión, los elementos más significativos que afectan la demanda de lácteos en Ecuador comprenden: el precio, el ingreso familiar, las campañas de promoción, la percepción de calidad. Entender estos componentes es esencial para elaborar tácticas de marketing y políticas gubernamentales que potencien el consumo interno de lácteos.

Principales Productores y Competidores

En Ecuador, la provisión de productos lácteos se compone de una estructura variada que fusiona grandes industrias nacionales, empresas regionales de pequeña escala y una amplia red de productores artesanales locales. Esta variedad de proveedores genera un mercado dinámico y sumamente competitivo, en particular en el sector de quesos frescos y productos tradicionales.

Dentro de las compañías líderes del sector formal, sobresale Tonicorp, considerada una de las mayores productoras de lácteos del país. Su marca "Toni" tiene un gran reconocimiento entre los consumidores y lidera en el sector de leches, yogures, y quesos en crema en supermercados (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

En el segmento de productos de alta gama, La Holandesa, establecida en 1954, se ha enfocado en la elaboración de quesos frescos, semimaduros y bajos en lactosa. La fábrica central está situada en Machachi y se distingue por su innovación en productos saludables, como el primer queso sin lactosa en el país (Revista Ekos, 2023).

Sin embargo, los competidores más fuertes se segmentan en tres niveles: primero, las grandes industrias nacionales como Indulac (Pronaca) y Mondel (Pasteurizadora Quito), cuya economía de escala y dominio en las perchas de autoservicios en Loja (Supermaxi y Akí) imponen una barrera de entrada técnica y de precios difícil de vulnerar. En un segundo nivel, se encuentran

empresas regionales consolidadas como Lácteos San Antonio (Leche de la Vaca) y Cafrilosa, que representan una amenaza cualitativa crítica, pues ya poseen la lealtad del consumidor del sur del país y un prestigio histórico asociado a la calidad de la zona austral. Además de ello, el mercado se ve influenciado por una red de productores artesanales de zonas como San Lucas y la Cuenca del Jubones, quienes compiten directamente en ferias libres y mercados municipales mediante un vínculo de cercanía y precios menores, disputando el mismo concepto de identidad cultural que la propuesta de Saraguro busca profesionalizar.

El sector artesanal constituye un elemento significativo del mercado. Numerosas microempresas familiares y propiedades rurales elaboran quesos frescos y otros productos derivados, que se venden principalmente en mercados municipales y ferias locales. Se calcula que cerca del 57% de la leche producida en Ecuador se transforma de forma artesanal o no industrial, situando al sector informal como el principal rival del sector formal, especialmente en cuanto a precio y proximidad al consumidor (Terán Flores, 2019).

Propuesta de valor

Es importante señalar que el desarrollo del presente proyecto se sustenta en enfoques contemporáneos de la gestión empresarial que sitúan la creación de valor como eje central del estudio de negocios. De acuerdo con Alexander Osterwalder et al. (2020), la propuesta de valor define el conjunto de beneficios que una organización ofrece para resolver necesidades específicas del cliente, constituyéndose en el elemento articulador entre el producto y el mercado. En este sentido, la producción de quesos artesanales con identidad territorial se alinea con estrategias de diferenciación basadas en atributos percibidos como valiosos, tales como la calidad, el origen y la autenticidad. Asimismo, la literatura reciente destaca que los modelos de negocio innovadores en el sector agroalimentario incorporan sostenibilidad, trazabilidad y conexión con el territorio como

factores clave de competitividad (OECD, 2021). Estas tendencias muestran una transformación en el comportamiento del consumidor, quien muestra una creciente preferencia por productos locales, responsables y culturalmente significativos, lo que refuerza la pertinencia y coherencia del presente proyecto dentro del campo del emprendimiento agroproductivo. Basando la propuesta bajo estas investigaciones el modelo propuesto busca optimizar la marca de manera que se destaque por su valor agregado en el mercado local.

En general, el mercado de oferta de productos lácteos en Ecuador se caracteriza por una estructura competitiva y fragmentada, en la que coexisten grandes corporaciones nacionales con una sólida presencia en cadenas formales, empresas de tamaño medio con influencia regional y una amplia variedad de productores artesanales que proveen al mercado informal. Esta variedad no solo muestra la diversidad del sistema de producción, sino también la exigencia de estrategias distintivas para responder a las variadas dinámicas del consumo interno.

En el contexto actual de los mercados agroalimentarios, la propuesta de valor se ha consolidado como el eje central de los modelos de negocio al articular de manera estratégica las necesidades del cliente con los beneficios diferenciados que ofrece el producto. De acuerdo con Alexander Osterwalder et al. (2020), la propuesta de valor responde a lo que se vende, atendiendo al porqué el cliente debería elegir una oferta específica frente a otras disponibles en el mercado, integrando atributos funcionales, emocionales y sociales.

En esta línea, el proyecto Quesos Saraguros plantea una propuesta de valor basada en la diferenciación por identidad territorial, calidad artesanal y sostenibilidad, orientada a satisfacer a un consumidor contemporáneo que prioriza productos auténticos, saludables y culturalmente significativos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022), los sistemas agroalimentarios actuales tienden a valorar cada vez más la trazabilidad, el

origen del producto y las prácticas responsables, lo que genera ventajas competitivas para emprendimientos que integran estos elementos en su modelo productivo.

Esto permite posicionar al producto dentro de un segmento de mercado que busca experiencias de consumo más conscientes; donde el valor no se limita al precio ya que incorpora factores tales como el impacto social, el respeto por las prácticas ancestrales y el fortalecimiento de economías locales. Esta decisión se toma de acuerdo a lo reflejado en el estudio de mercado (véase capítulo III) así como por lo señalado por el estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021), quienes afirman que los modelos de negocio que integran sostenibilidad e identidad cultural generan mayor resiliencia y aceptación en mercados competitivos. Por todo lo anteriormente expuesto, la propuesta de valor del proyecto se fundamenta en tres pilares estratégicos: Calidad diferenciada, mediante el uso de materia prima seleccionada y procesos controlados; la Identidad cultural, que rescata saberes ancestrales de la comunidad Saraguro como elemento distintivo; Sostenibilidad y responsabilidad social, orientadas a prácticas productivas respetuosas con el entorno y el fortalecimiento del tejido comunitario.

Capítulo III. Estudio De Mercado

Nombre del Proyecto

Este apartado está vinculado al Estudio de Mercado del proyecto titulado "Proyecto de factibilidad para la implementación y optimización de la empresa de lácteos Quesos Saraguros en la provincia de Loja". El fin es explorar los elementos del mercado como la oferta, demanda la percepción de la calidad y sus campañas de promoción tomando en cuenta la ejecución de encuestas a los consumidores y el estudio de datos secundarios provenientes del INEC y SRI.

Análisis de Mercado

Situación Actual del Mercado de Productos Lácteos en Ecuador

En Ecuador, el sector lácteo juega un papel crucial tanto en términos de producción como de consumo, y en años recientes ha lidiado con retos y oportunidades. Respecto a la producción, según alude el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGP), en Ecuador se genera entre 5,5 y 6,6 millones de litros de leche en bruto diariamente (MAGP 2020).

De acuerdo con información oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la producción media en 2020 alcanzó los 6,15 millones de litros al día, desde 2021, la producción evidenció indicios de recuperación con un incremento interanual de 10,9% en septiembre de 2021 en comparación con 2020, se esperaba un desarrollo más acelerado de la cadena láctea para 2022, motivado por estrategias de disminución de costos y la exploración de nuevos mercados. (CIL, 2021).

Alrededor de 270.000 productores pecuarios del país se dedican a la ganadería lechera, principalmente pequeños y medianos agricultores distribuidos en regiones altoandinas y valles. Esta actividad representa el medio de subsistencia directa o indirecta para aproximadamente 1,2 a 1,5 millones de ecuatorianos a través de toda la cadena de suministro (MAGP, 2020).

Según afirma la realidad, el (Observatorio Lácteo del Ecuador, 2024), el sector lechero contribuye con el 6,4% del PIB agropecuario del país y alrededor del 0,6% del PIB nacional, con ventas anuales proyectadas en superar los USD 1.100 millones para el año 2023.

En efecto, el mercado lácteo de Ecuador se distingue por una producción significativa pero fragmentada en numerosos pequeños ganaderos; un aporte significativo a la economía rural; un consumo interno en aumento, pero todavía por debajo de lo óptimo lo que implica un potencial de crecimiento de la demanda; y desafíos como la informalidad en la cadena, los costos de producción para los pequeños productores, y la necesidad de aumentar el consumo nacional para absorber la oferta y optimizar la alimentación de la población.

Población y Muestra

En cualquier procedimiento de investigación cuantitativa, es esencial definir la población y la muestra del estudio. La población alude a la totalidad de unidades como individuos, elementos, entidades que tienen las características comunes pertinentes para la investigación y sobre las cuales se busca generalizar las conclusiones. En términos formales, un grupo limitado o ilimitado de elementos con rasgos compartidos para los que se aplicarán las conclusiones derivadas de un estudio (Sampieri, et al., 2018).

Considerando que en numerosos estudios la población puede ser amplia o inaccesible en su totalidad, se emplea una muestra que conforma un subgrupo representativo de la población. Se define una muestra como un subgrupo representativo y limitado que se obtiene de la población disponible (Creswell, 2023).

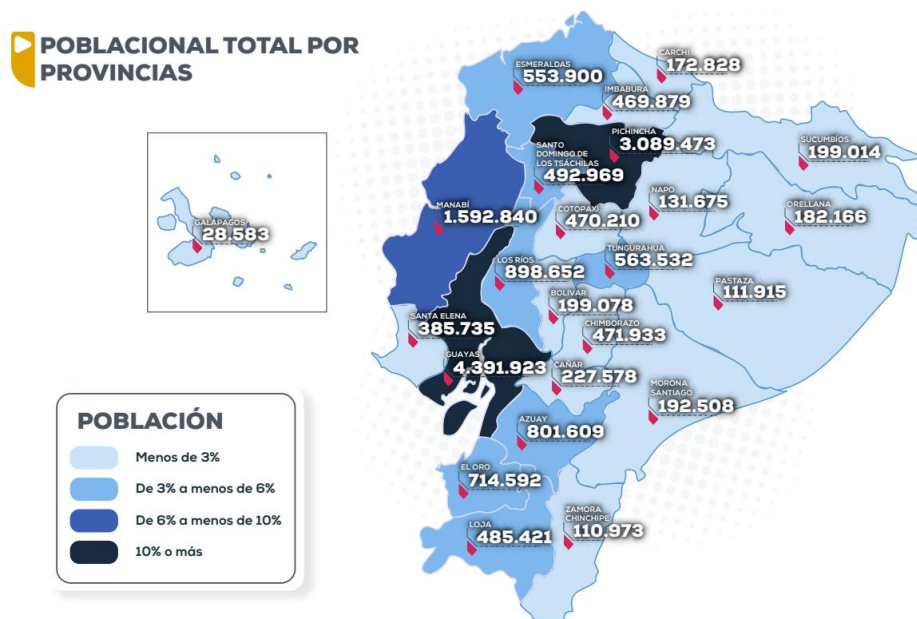
Siguiendo la línea de Sampieri et al., (2018), es preferible que este subgrupo seleccionado contenga las características fundamentales de la población, de manera que los resultados derivados de la muestra puedan ser aplicados al universo con un margen de error conocido. Dicho en otra

manera, la muestra funciona como un espejo a escala reducida de la población, siempre que se elija utilizando técnicas de muestreo apropiadas.

Para este estudio se recopilieron datos de la Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), donde los consumidores de productos lácteos en la provincia de Loja constituyen el grupo demográfico objetivo. De acuerdo con la base de datos la población de la provincia de Loja con 109.590 hogares (INEC, 2023).

Figura 2

Distribución poblacional en Loja 2022



Nota. Resultados Principales Nacionales por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023, <https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/InfoNacionalDatos.pdf>.

La delimitación del mercado meta de Quesos Saraguros se efectuó considerando su concentración en la provincia de Loja; de igual manera, el carácter artesanal del producto y su capacidad para consolidarse dentro de una nueva empresa. Esta delimitación permite enfocar los esfuerzos de comercialización y posicionamiento en un área geográfica específica, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad y la competitividad del producto en el mercado.

Tabla 1*Elección del mercado meta*

Tipo de segmentación	Criterios	Descripción
Geográfica	Cobertura	Provincia de Loja.
	Justificación	La provincia de Loja aglutina una porción significativa de la producción y el consumo de productos lácteos en la zona sur del Ecuador, lo que facilita su distribución.
Demográfica	Edad	Personas entre 18 y 65 años que son responsables del hogar
	Ingresos	La población con ingresos medio y medio-bajo son los principales compradores de productos lácteos en este caso quesos que tienen un costo moderado.
Psicográfica	Tamaño de hogar	Familias de entre 3 y 5 miembros, con un elevado consumo de lácteos que se usan a diario como leche, queso fresco, etc .
	Estilo de vida	Clientes que aprecian los productos naturales, artesanales y de procedencia local.
	Valores	Preferencia por marcas que comunican tradición, confianza y un vínculo cultural.
Conductual	Frecuencia de consumo	Semanal o quincenal.
	Lealtad	Clientes que valoran principalmente la frescura y calidad en lugar de las marcas industriales.
	Motivaciones de compra	Tradicición, sabor fresco, precio equitativo y calidad artesanal.

Elaborado por: Los autores

Con el fin de establecer el tamaño de la muestra, se empleó la fórmula para poblaciones finitas, que posibilita determinar cuántas encuestas son necesarias como mínimo para asegurar resultados que sean estadísticamente representativos:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población de Mercado

Z = Nivel de confianza del 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad en contra

e = Margen de error del 8%

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{109.590 * (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}{(0,08)^2 * (109.590 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{105,250.22}{702.33}$$

$$n = 149.85$$

$$n = 150 \quad 151$$

Elaboración, Validación y Confiabilidad del Instrumento

Este instrumento fue creado con preguntas cerradas de cinco puntos en una escala Likert de 5 puntos, adaptado de Loja Criollo (2021) y complementado con escalas validadas de estudios sobre productos con identidad cultural y valor agregado propuestos por Sánchez-García et al. (2024) en su estudio sobre agronegocios en la región andina. Inicialmente el instrumento consta de 40 ítems, los cuales fueron validados por cuatro docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuenca y cuatro empresarios del sector lácteo de la provincia de Loja. Se realizó un estudio piloto con 34 de los ítems; posteriormente se procedió a realizar un muestreo que constó de 15 encuestas impresas realizadas a empresarios. Finalmente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.963, el cual se considera aceptable según los estándares psicométricos establecidos.

Tabla 2

Validación Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
,963	34

Elaborado por: Los autores

En relación con los aspectos éticos, la aplicación del instrumento se desarrolló respetando los principios de confidencialidad, anonimato y voluntariedad de la participación. Esto garantiza que la información recolectada sea utilizada exclusivamente con fines académicos. Asimismo, el diseño y ejecución del estudio se alinearon con los lineamientos éticos generales para investigaciones en ciencias sociales establecidos por la institución.

Para la recolección de datos se emplearon encuestas de manera presencial y virtual. Se usó este método por su idoneidad en entornos comunitarios y por su mayor autenticidad de las respuestas, garantizando así una muestra representativa del sector lechero. Se aplicó una encuesta de 34 ítems dirigida a la población lojana seleccionada mediante muestreo aleatorio simple. El instrumento fue respondido por un total de 151 participantes, como representación de las 109.590 familias, cuyas edades se distribuyen entre los 18 y más de 46 años, concentrándose la mayor proporción de encuestados en el rango de 18 a 30 años. Esta diversidad etaria permitió recoger opiniones de distintos segmentos del mercado, aportando una visión amplia sobre factores como calidad percibida, precio, identidad cultural, sostenibilidad, innovación y predisposición de compra.

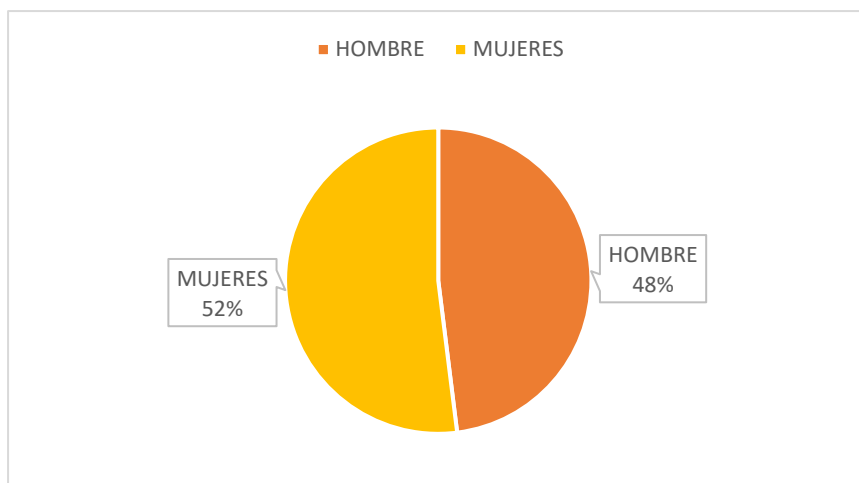
Interpretación y Análisis de los Resultados Obtenidos de las Encuestas Realizadas

El objetivo de las encuestas fue examinar los patrones de consumo, los criterios de selección en la compra y la percepción del mercado respecto a los productos lácteos. Para ello, los datos obtenidos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, utilizando técnicas descriptivas que permitieron caracterizar a los participantes y analizar las variables más relevantes. Los resultados evidencian que el consumo de queso es habitual en los hogares de la muestra, con una frecuencia principalmente semanal o quincenal, lo que confirma la existencia de una demanda sostenida y posiciona al queso como un producto recurrente dentro de la canasta familiar lojana.

A continuación, los hallazgos se presentan mediante figuras estadísticas acompañadas de su respectivo análisis interpretativo, con el fin de sustentar las decisiones estratégicas del estudio:

Figura 3

Género

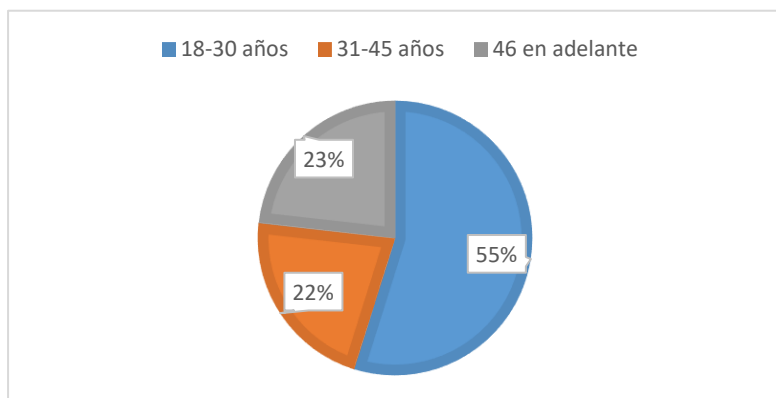


Elaborado por: Los autores

Los datos de género determinan una ligera predominancia del género femenino en la muestra analizada (52%); sin embargo, la diferencia entre ambos grupos no es significativa, lo que indica una participación equilibrada de hombres y mujeres.

Figura 4

Edad

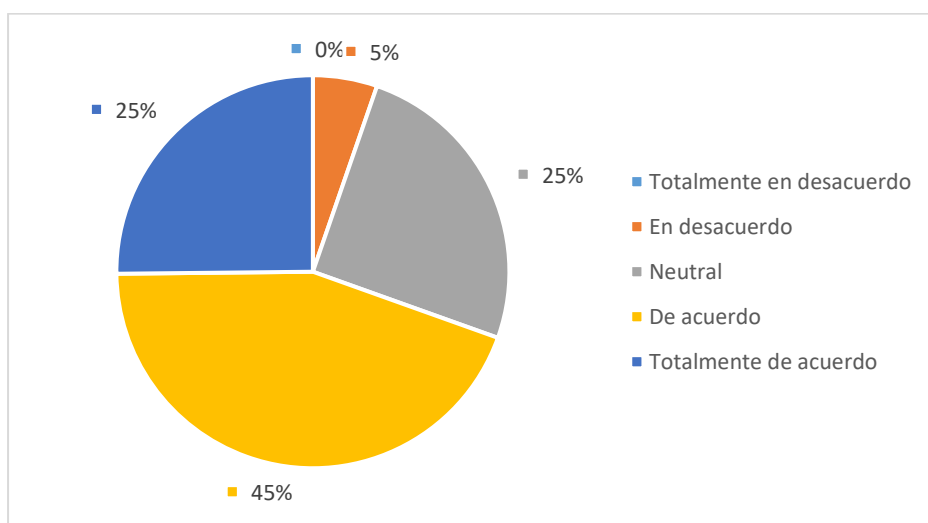


Elaborado por: Los autores

La imagen muestra la distribución de la muestra según el rango de edad de los encuestados. Los resultados indican que el 55% de los participantes se encuentra en el rango de 18 a 30 años, constituyéndose como el grupo mayoritario dentro de la investigación. Por otro lado, el 22% corresponde a personas de entre 31 y 45 años, mientras que el 23% pertenece al grupo de 46 años en adelante. Esta distribución evidencia que la muestra está conformada principalmente por jóvenes adultos, lo cual sugiere que los resultados del estudio reflejan en mayor medida las percepciones y comportamientos de este grupo.

Figura 5

Preferencia de textura de quesos artesanales vs industriales



Elaborado por: Los autores

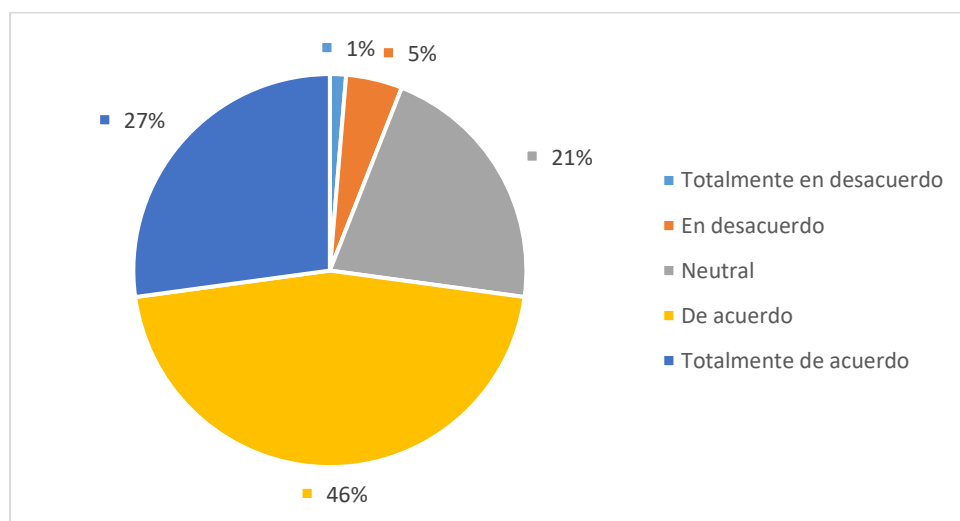
Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable hacia la textura de los quesos artesanales frente a los industriales. El 45 % de los encuestados está de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo, lo que representa un 70 % de aceptación positiva. En contraste, solo un 5 % manifiesta desacuerdo, mientras que un 25 % mantiene una postura neutral.

Este comportamiento sugiere que los consumidores reconocen y valoran atributos sensoriales asociados a los productos artesanales, especialmente la textura, la cual suele vincularse

con procesos tradicionales, menor estandarización y una percepción de mayor naturalidad. La presencia de un porcentaje neutral relevante indica, sin embargo, que existe un segmento del mercado que aún no logra diferenciar claramente entre la textura de quesos artesanales e industriales, lo que abre una oportunidad para estrategias de comunicación y degustación orientadas a reforzar este atributo distintivo. Esta pregunta dentro del eje de producto y calidad en la encuesta se relaciona directamente con estudios sobre consumo de alimentos tradicionales, los cuales señalan que la textura y la percepción sensorial cumplen un rol clave en la valoración de productos artesanales, ya que estos atributos se asocian con autenticidad, origen local y saberes ancestrales, elementos altamente valorados por los consumidores contemporáneos (Guerrero et al., 2010; FAO, 2019), lo cual sugiere una respuesta positiva para la marca artesanal.

Figura 6

Pago superior por alta calidad del producto



Elaborado por: Los autores

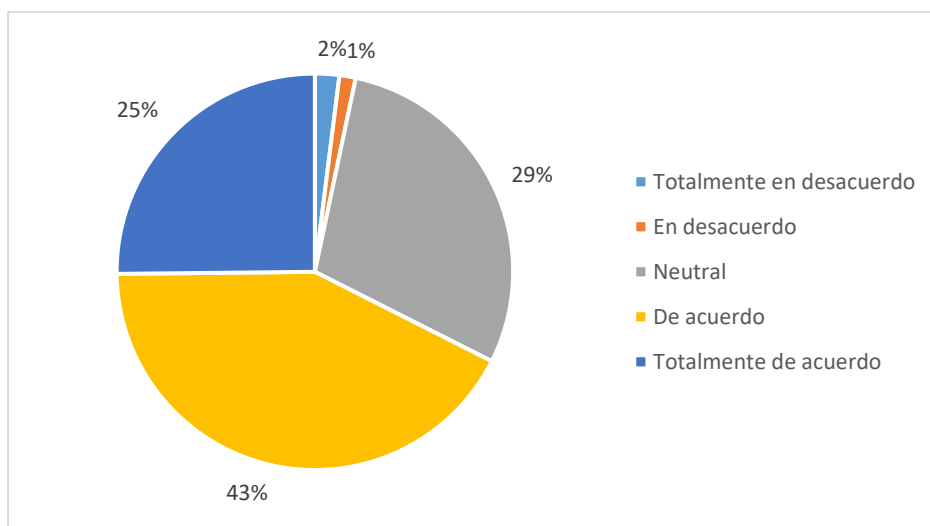
En relación con la disposición a pagar, los resultados muestran una clara tendencia favorable. El 46 % de los encuestados está de acuerdo y el 27 % totalmente de acuerdo, lo que suma un 73 % de predisposición positiva a pagar un precio superior por quesos locales de alta

calidad. Solo un 6 % expresa desacuerdo, mientras que un 21 % se mantiene neutral. Estos datos reflejan que el precio no constituye una barrera determinante cuando el consumidor percibe calidad, origen local y valor agregado en el producto. La literatura especializada sostiene que los consumidores están dispuestos a pagar más por alimentos artesanales y locales cuando estos representan identidad cultural, confianza en el proceso productivo y beneficios percibidos en sabor y calidad (Aprile et al., 2016; OECD, 2020).

Para el caso del posicionamiento de los Quesos Saraguros en la provincia de Loja, este resultado es especialmente revelador y positivo, ya que demuestra la existencia de una demanda potencial dispuesta a asumir un sobreprecio, siempre que el producto comunique adecuadamente sus atributos culturales, artesanales y de calidad. No obstante, el porcentaje neutral indica la necesidad de fortalecer la propuesta de valor para convertir esa indecisión en intención de compra efectiva.

Figura 7

Influencia de la relación calidad-precio en la decisión de compra



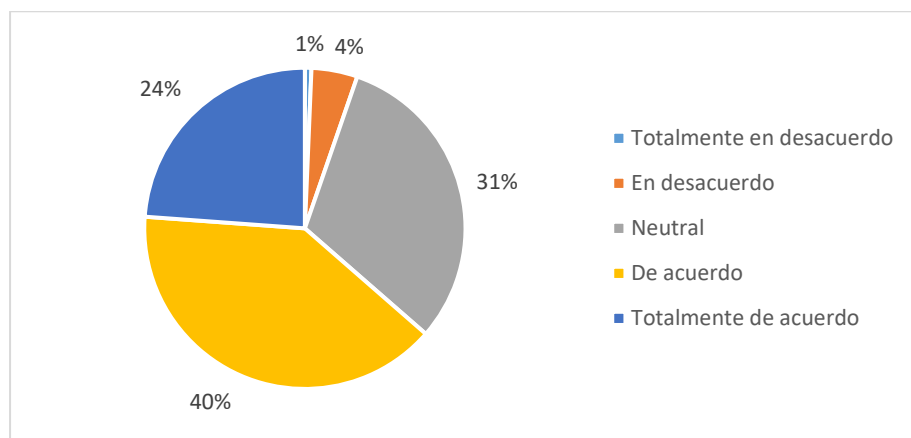
Elaborado por: Los autores

Los resultados muestran que la relación precio–calidad es un factor decisivo en la compra de quesos. El 43 % de los encuestados está de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo, lo cual suma un 68 % de aceptación positiva. Esto indica que la mayoría de consumidores no evalúa el precio de forma aislada, sino en función de la calidad percibida del producto.

El 29 % se mantiene neutral, lo que sugiere que existe un segmento que podría ser persuadido mediante estrategias de comunicación que destaquen atributos como el origen artesanal, la calidad de la leche y los procesos tradicionales. Los niveles de desacuerdo son mínimos (3 %), lo que confirma que el precio no es un obstáculo cuando el consumidor percibe valor. Para el posicionamiento de los Quesos Saraguros en Loja, este resultado es clave, ya que permite justificar una estrategia de precios ligeramente superiores, siempre que esté respaldada por una propuesta clara de calidad, identidad cultural y autenticidad. La literatura sobre comportamiento del consumidor como la de Kotler et al., (2016) señala que la percepción de valor surge del equilibrio entre lo que se paga y lo que se recibe, siendo la calidad un determinante central en productos alimenticios diferenciados.

Figura 8

Influencia de la accesibilidad del producto con la decisión de compra

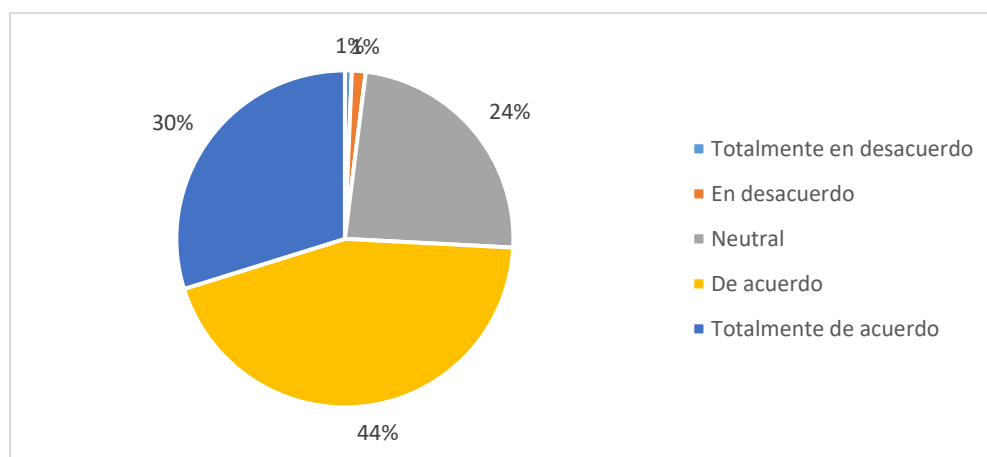


Elaborado por: los autores

En el gráfico se observa que la facilidad de acceso al producto influye significativamente en la decisión de compra. El 40 % está de acuerdo y el 24 % totalmente de acuerdo, lo que representa un 64 % de valoración positiva. Esto demuestra que, además de la calidad, la disponibilidad y cercanía del producto son determinantes para el consumidor. El 31 % neutral evidencia que, si bien algunos consumidores pueden adaptarse a buscar el producto, una parte importante podría desistir si el acceso resulta complicado. Los porcentajes de desacuerdo son bajos (5 %), lo que refuerza la importancia de una buena distribución. Para la introducción de los Quesos Saraguros en Loja, este resultado sugiere la necesidad de estrategias de distribución eficientes, como presencia en mercados locales, tiendas de barrio, ferias agroecológicas y puntos de venta visibles, evitando que el producto sea percibido como exclusivo pero inaccesible.

Figura 9

Difusión en redes como conocimiento de la marca



Elaborado por: los autores

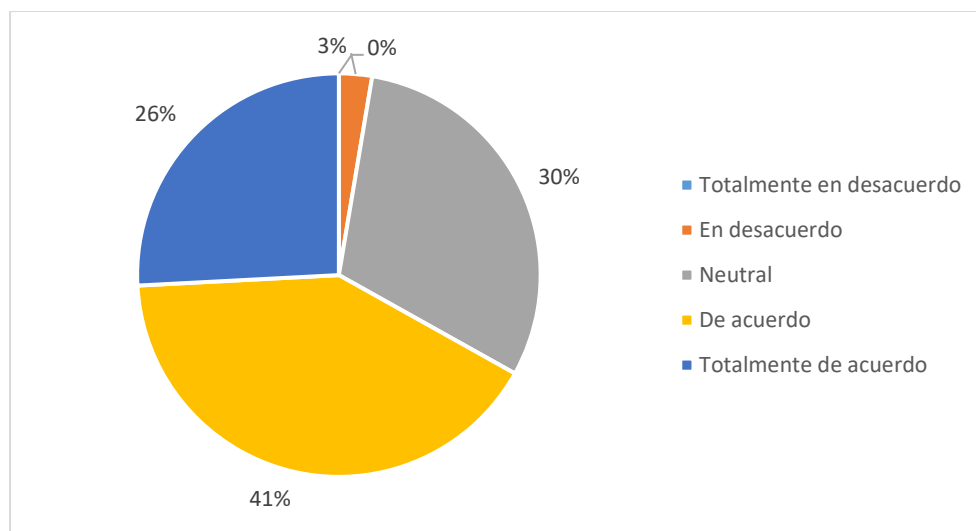
Los resultados de las encuestas reflejan que las redes sociales cumplen un rol fundamental en el conocimiento de marca. El 44 % de los encuestados está de acuerdo y el 30 % totalmente de acuerdo, alcanzando un 74 % de percepción positiva, lo que evidencia una alta efectividad de las promociones digitales. El 24 % neutral indica un grupo que consume redes sociales de manera

pasiva, pero que podría ser impactado mediante contenidos adecuados. El desacuerdo es prácticamente inexistente (2 %), lo que confirma que las redes sociales son un canal aceptado y confiable para la difusión de marcas locales.

Para el caso del posicionamiento de la marca, este resultado justifica el uso de estrategias de marketing digital, especialmente aquellas que resalten el origen cultural, el proceso artesanal y la historia del producto, elementos que suelen generar mayor conexión emocional en redes.

Figura 10

Preferencia por marcas locales y sostenibles



Elaborado por: los autores

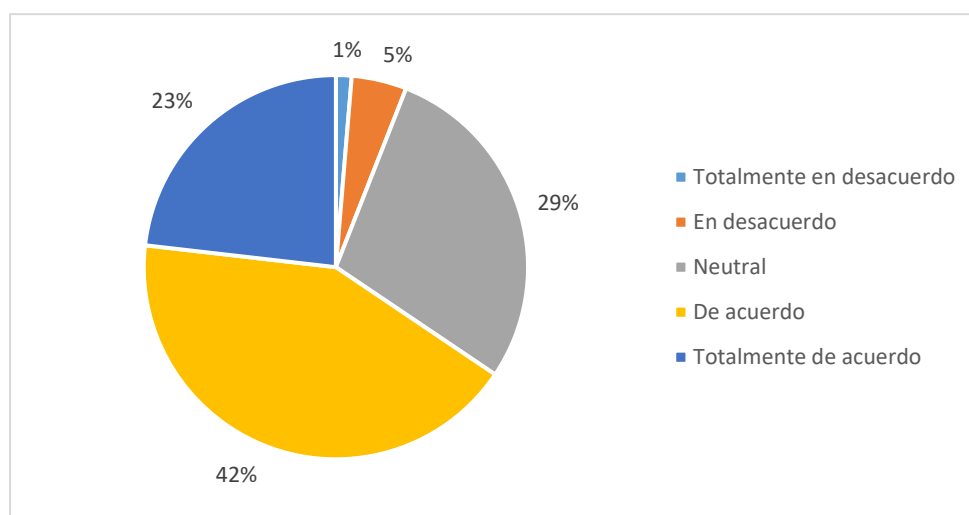
Los resultados de esta figura evidencian una clara inclinación del consumidor hacia marcas que promueven la producción local y prácticas sostenibles. El 67 % de los encuestados (26 % totalmente de acuerdo y 41 % de acuerdo) manifiesta una preferencia explícita por este tipo de marcas; mientras que solo un 3 % expresa desacuerdo y no se registran respuestas de rechazo total. El 30 % que se mantiene neutral sugiere un grupo de consumidores que aún no toma una postura definida, pero que podría ser influenciado mediante estrategias comunicacionales adecuadas.

Este comportamiento confirma que el consumo no se limita a la funcionalidad del producto, sino que incorpora valores simbólicos y éticos. En mercados agroalimentarios, según el estudio realizado por Armas-Poveda et al. (2024) señalan que el apoyo a lo local se asocia con percepciones de mayor calidad, confianza y compromiso social. Para la marca de Quesos Saraguros, este resultado es especialmente relevante, ya que su origen comunitario y su vínculo con prácticas tradicionales y sostenibles coinciden directamente con estas expectativas del consumidor lojano.

Desde una perspectiva estratégica, esta clara preferencia por lo local fortalece la viabilidad de posicionar el producto más allá de su carácter alimenticio, porque constituye también una expresión de identidad territorial y responsabilidad social, elementos que incrementan el valor percibido y favorecen la fidelización del cliente.

Figura 11

Aumento de la confianza por la identidad cultural de marca



Elaborado por: los autores

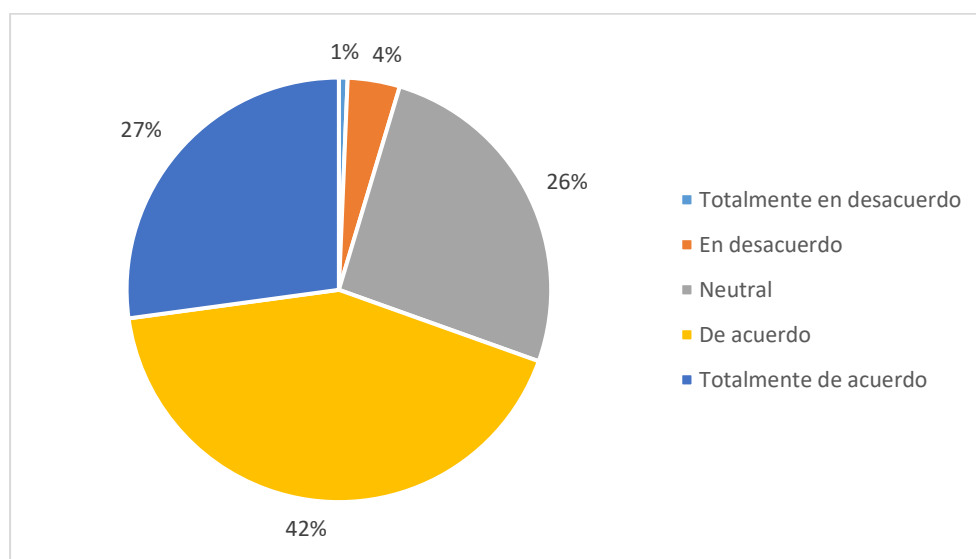
En relación con la identidad cultural, el 65 % de los encuestados (23 % totalmente de acuerdo y 42 % de acuerdo) considera que esta incrementa su confianza en la marca. Este resultado,

sumado al análisis de la pregunta anterior, confirma que la identidad cultural funciona como un factor clave de legitimidad y diferenciación en el mercado. Aunque existe un 29 % de respuestas neutrales, el nivel de desacuerdo es bajo (6 % en total), lo que indica una aceptación generalizada del valor cultural como atributo positivo.

La confianza del consumidor se construye, en gran medida, a partir de narrativas que conectan el producto con su origen, su historia y su comunidad. En este sentido, los Quesos Saraguros poseen una ventaja competitiva clara, al estar asociados a saberes ancestrales y a una cultura reconocida dentro del sur del Ecuador. Investigaciones sobre *branding* territorial, como el realizado por Careno (2007) o Méndez-Prado et al. (2024) sostienen que las marcas con identidad cultural sólida generan vínculos emocionales más fuertes con el consumidor, lo que se traduce en mayor disposición de compra y lealtad a largo plazo. Por tanto, reforzar la identidad cultural de la marca no solo cumple una función simbólica, sino también estratégica dentro del mercado.

Figura 12

Aceptación de tecnologías que mejoren la calidad del producto

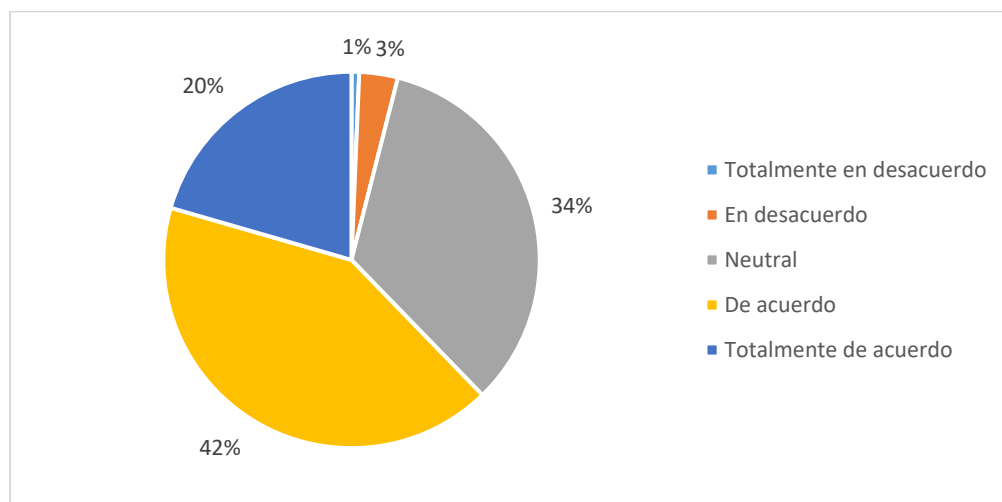


Elaborado por: los autores

Los resultados muestran que el 69 % de los encuestados (sumando los resultados de 27 % totalmente de acuerdo y 42 % de acuerdo) acepta el uso de tecnologías siempre que estas mejoren la calidad del producto sin afectar su carácter tradicional. Este hallazgo es clave, ya que desmonta la idea de que el consumidor de productos artesanales rechaza la innovación tecnológica. Más bien, se evidencia una apertura hacia una modernización controlada. Por otro lado, el 26 % de respuestas neutrales refleja cautela, probablemente relacionada con el temor a que la tecnología altere el sabor, la textura o la autenticidad del producto. Sin embargo, el bajo nivel de rechazo (5 %) indica que existe un entorno favorable para implementar mejoras técnicas en los procesos productivos. Para el proyecto de Quesos Saraguros, este resultado respalda la incorporación de tecnologías que garanticen inocuidad, estandarización y calidad, siempre que se comuniquen como herramientas de apoyo y no como sustitutos del conocimiento tradicional. Armas-Poveda et al. (2024) mencionan que esta combinación entre tradición e innovación es fundamental para la sostenibilidad de emprendimientos agroalimentarios rurales.

Figura 13

Predisposición de compra en productos innovadores



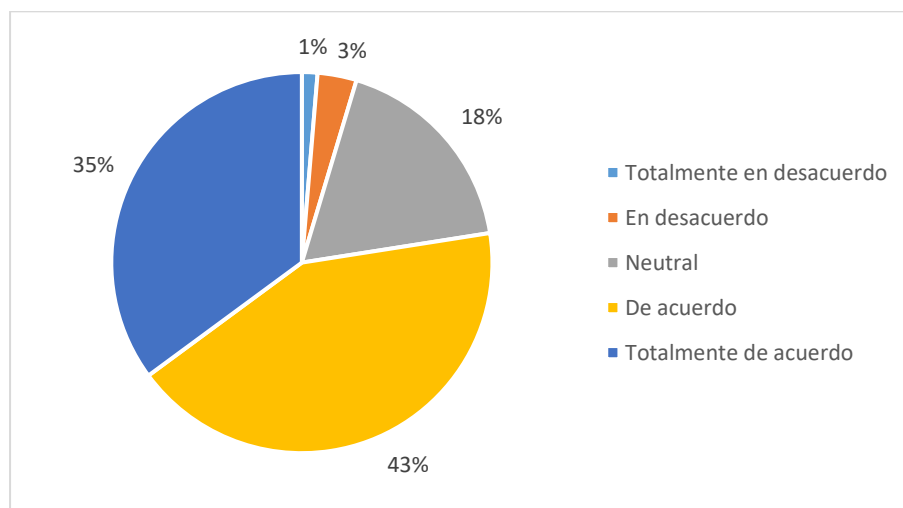
Elaborado por: los autores

En el presente gráfico se observa que el 62 % de los encuestados (20 % totalmente de acuerdo y 42 % de acuerdo) está dispuesto a comprar productos innovadores dentro del sector quesero. No obstante, el 34 % se mantiene neutral, lo que evidencia que la innovación genera interés, pero también incertidumbre en la población. Este resultado sugiere entonces que la innovación debe ser introducida de manera gradual y estratégica, vinculándola con elementos familiares para el consumidor. En el caso de los Quesos Saraguros, la innovación puede expresarse en presentaciones, mezclas de sabores, empaques o certificaciones, sin romper con la esencia cultural del producto.

Esto se ve directamente relacionado con lo expresado por Jaramillo (2024), en su estudio sobre comportamiento del consumidor, ya que indica que la innovación en productos tradicionales tiene mayor aceptación cuando se percibe como una mejora y no como una ruptura. Por ello, este resultado refuerza la necesidad de una estrategia de innovación coherente con la identidad del producto.

Figura 14

Aumento de confiabilidad en el producto por certificaciones ambientales



Elaborado por: los autores

Los datos de esta figura muestran uno de los niveles más altos de aceptación: el 76 % de los encuestados (35 % totalmente de acuerdo y 41 % de acuerdo) considera que las certificaciones ambientales aumentan su confianza en el producto. Este resultado evidencia que la sostenibilidad ya no es un valor secundario, sino un criterio de decisión relevante para el consumidor. La baja proporción de desacuerdo (tan solo un 4 %) y el reducido porcentaje neutral (18 %) indican que las certificaciones funcionan como un sello de garantía que reduce la percepción de riesgo y mejora la imagen del producto. Para la marca de Quesos Saraguros, la incorporación de certificaciones ambientales o sellos de producción responsable puede convertirse en un elemento clave de posicionamiento, especialmente en un mercado que valora lo local y lo sostenible por encima de marcas posicionadas de carácter industrial. Estudios académicos actuales de la ciudad de Loja como el de Jaramillo (2024) confirma que las certificaciones ambientales “incrementan la confianza, la intención de compra y la disposición a pagar precios ligeramente superiores” (p. 31), lo que refuerza la viabilidad económica del proyecto.

Conclusiones Generales del Análisis de los Resultados de las Encuestas

El análisis conjunto de las diez figuras seleccionadas de la encuesta piloto permite identificar patrones en el comportamiento del consumidor lojano frente a los productos queseros, así como también los elementos estratégicos clave para el posicionamiento de la marca de Quesos Saraguros. En términos generales, los resultados evidencian que existe una actitud favorable hacia productos locales, artesanales y culturalmente identificables, siempre que estos cumplan con estándares de calidad, accesibilidad y confianza.

En primer lugar, los resultados relacionados con la textura, calidad y disposición a pagar un precio ligeramente superior indican que el consumidor percibe un mayor valor en los quesos artesanales en comparación con los industriales. La alta proporción de respuestas de acuerdo y

totalmente de acuerdo en estas variables demuestra que existe una demanda real por productos diferenciados, lo que favorece a los Quesos Saraguros como una alternativa con identidad propia. Esta disposición a pagar más se encuentra estrechamente vinculada a la percepción de calidad y autenticidad, lo que confirma que el precio no es el único factor determinante en la decisión de compra.

En segundo lugar, las figuras relacionadas con la relación precio–calidad y la facilidad de acceso al producto muestran que, si bien el consumidor valora la calidad, también requiere que el producto esté disponible en puntos de venta accesibles. Esto implica que el posicionamiento de la marca no debe centrarse únicamente en el discurso cultural o artesanal que supone de por sí un valor agregado a la marca, sino que debe complementarse con una distribución eficiente, especialmente en mercados urbanos como Loja. Por otro lado, los resultados sobre el impacto de las promociones en redes sociales evidencian que una parte significativa de los encuestados reconoce que estas acciones influyen en el conocimiento de marca. Esto reafirma la importancia de los canales digitales como herramientas clave para dar visibilidad a emprendimientos locales, en especial en aquellos que no cuentan con el respaldo de grandes cadenas comerciales. Para los Quesos Saraguros, la implementación de redes sociales como estrategia de marketing representa una oportunidad concreta para comunicar su origen, proceso productivo y valores culturales.

Las figuras vinculadas con la preferencia por marcas locales y sostenibles, así como con el aumento de confianza generado por la identidad cultural, refuerzan la idea de que el consumidor lojano valora el impacto social y territorial del producto. La mayoría de los encuestados manifiesta una actitud positiva hacia marcas que apoyan la producción local, lo que posiciona a los Quesos Saraguros como una propuesta coherente con estas expectativas de su público objetivo. La identidad cultural funciona un factor que fortalece la confianza y la credibilidad de la marca.

Asimismo, los resultados relacionados con la aceptación de tecnologías que mejoren la calidad sin perder la tradición y la predisposición a comprar productos innovadores en Quesería muestran que el consumidor no se opone a la innovación, siempre que esta no implique una pérdida de autenticidad. Esto indica que existe un espacio favorable para introducir mejoras técnicas, nuevos formatos, sabores o presentaciones, siempre que se mantenga el carácter artesanal del producto.

Finalmente, la figura relacionada con la certificación ambiental presenta uno de los niveles más altos de aceptación, evidenciando que los sellos y certificaciones aumentan significativamente la confianza del consumidor. Este resultado es especialmente relevante para el posicionamiento de marca en un nuevo mercado, ya que apunta a la incorporación de certificaciones ambientales o de producción responsable puede convertirse en una ventaja competitiva, además de reforzar el discurso de sostenibilidad y compromiso comunitario.

En este sentido, resulta fundamental delimitar con precisión la propuesta de valor del proyecto Quesos Saraguros, la cual se establece a partir de la integración de atributos diferenciadores identificados en el análisis: calidad artesanal percibida, identidad cultural territorial, sostenibilidad productiva y confianza respaldada por certificaciones. A diferencia de la oferta existente, caracterizada por baja diversificación y escasa tecnificación, la propuesta del proyecto radica en ofrecer un producto que satisface una necesidad alimentaria, pero que a su vez incorpora un valor simbólico y cultural que conecta con las preferencias del consumidor lojano. Esto permite que la percepción de la marca no se reduzca a darse a conocer como un proveedor de quesos, sino como una alternativa con sabor, identidad y valor agregado, capaz de justificar un precio competitivo dentro del mercado y de responder a una demanda insatisfecha con criterios de calidad e innovación.

Por todo lo anteriormente expuesto, los resultados de las diez figuras confirman la existencia de un mercado receptivo para la marca de Quesos Saraguros en la ciudad de Loja, caracterizado por consumidores que valoran la calidad, la identidad cultural, la sostenibilidad y la confianza en el producto. Estos hallazgos respaldan la viabilidad del proyecto y proporcionan insumos concretos para el diseño de estrategias de posicionamiento, diferenciación y comunicación de marca.

Oferta

La viabilidad del proyecto Quesos Saraguros no se sustenta únicamente en la intención de compra declarada en las encuestas, sino en un cruce estratégico entre la demanda insatisfecha y la capacidad instalada de la planta de producción. En el capítulo VI del presente estudio se presenta el análisis financiero. Este contempla diversos escenarios para determinar la proyección de ingresos y egresos de la marca, lo cual también se tiene en consideración al momento de abordar el estudio de mercado.

Al proyectar un escenario conservador con una meta de captación del 20% (102.561 kg/año), el modelo de negocio asegura una utilización eficiente de la maquinaria y los recursos técnicos previstos, requiriendo un acopio diario que se alinea con la oferta real de los productores locales de la zona. Esta operatividad se traduce en una sólida estructura de ingresos y egresos, donde una facturación anual estimada de \$717.927,00 garantiza la cobertura total de los costos de producción y el cumplimiento puntual de las obligaciones financieras bajo el sistema francés (*véase Tabla 28*). Incluso ante un escenario pesimista del 15% de captación, la empresa mantiene una resiliencia financiera con ingresos superiores a los \$538.000,00, lo que evidencia que la escala de producción propuesta es técnicamente alcanzable, y que opera contra la volatilidad del mercado,

cumpliendo así con los estándares contemporáneos de gestión empresarial y rentabilidad agroindustrial.

La oferta se refiere al conjunto de bienes que los productores están dispuestos a colocar en el mercado a un precio determinado y en un periodo específico. En la provincia de Loja, la oferta de productos queseros se configura principalmente a partir de la producción primaria de leche y de su transformación en derivados lácteos por parte de pequeños y medianos productores, en su mayoría de carácter artesanal.

Capacidad y Producción

En la provincia de Loja, la oferta de productos lácteos está conformada por una combinación de productores artesanales y empresas de mayor escala, que participan en la transformación de la leche en derivados como mantequilla, queso, cuajada y suero. Según el (INEC) se encuentran registradas bajo el código CIIU C105004 36 empresas, este número de establecimientos permite dimensionar la estructura y capacidad de la oferta quesera en el territorio lojano, caracterizada por un ecosistema productivo relativamente reducido, con predominio de unidades de pequeña y mediana escala. La limitada cantidad de empresas formales incide directamente en el volumen de producción disponible y en la diversidad de productos ofertados en el mercado local, lo que restringe la capacidad del sector para atender plenamente la demanda existente. En este contexto, la oferta quesera de Loja se presenta como un mercado con baja densidad empresarial y escasa diversificación productiva. Siendo que, en la provincia de Loja:

$$= \frac{32}{485421} \times 100,000 = 6,6$$

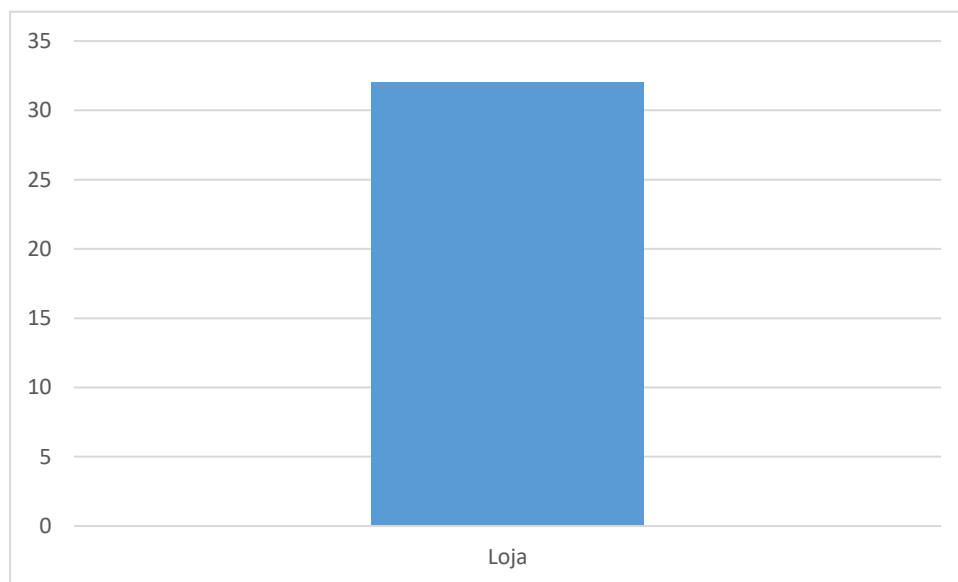
Existe 6,6 o dicho en otras palabras existe 7 emprendimientos por cada 100,000 habitantes.

Tabla 3*Empresas registradas en el sector lácteo en Loja*

Provincia	Empresas por CIU	% sobre el total	Empresas por 100 000 hab.
Loja	32	22,5 %	6,6

Fuente: base de datos CIU 4.0. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciu.pdf> . **Elaborado por:** los autores

Si se realiza una comparativa con la provincia vecina del Azuay, Loja exhibe una densidad empresarial menor, lo que sugiere un mayor potencial de crecimiento en aspectos como el surtido de productos, la presencia de marcas y la cobertura territorial, particularmente en circuitos urbanos y periurbanos caracterizados por una demanda estable de productos lácteos.

Figura 15*Número de empresas registradas en la provincia de Loja CIU C105004*

Elaborado por: los autores

El gráfico presenta el número de empresas registradas en la provincia de Loja bajo el código CIU C105004, correspondiente a la actividad de elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero. En este contexto, se identifican 32 establecimientos formalmente registrados, lo que permite

dimensionar la estructura de la oferta del sector quesero en el territorio de Loja. Este número de establecimientos evidencia que la oferta local de productos queseros se caracteriza por un ecosistema productivo reducido, conformado mayoritariamente por pequeñas y medianas unidades productivas, muchas de ellas de carácter artesanal o semi industrial. Este contexto local limita la capacidad de producción a gran escala, así como la diversificación de productos y el acceso sostenido a mercados más amplios, tanto a nivel regional como nacional.

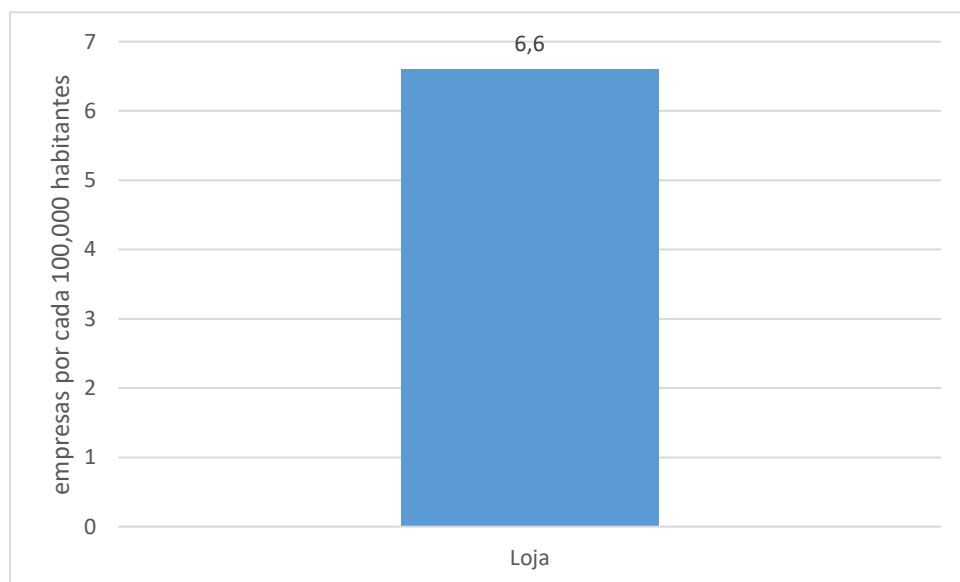
La reducida cantidad de empresas registradas en Loja (32) no necesariamente indica una baja producción de queso, sino más bien una estructura productiva fragmentada y predominantemente artesanal, donde una parte importante de la actividad se desarrolla de manera informal o en pequeña escala, especialmente en zonas rurales. Esta situación ha sido señalada en diversos estudios sobre sistemas agroalimentarios locales, que destacan cómo la falta de acceso a financiamiento, asistencia técnica y canales de comercialización formales limita la inscripción de emprendimientos en registros oficiales, aun cuando exista una demanda real por estos productos. Esta diferencia provincial resulta fundamental de considerar para el posicionamiento de los Quesos Saraguros en el mercado lojano. Esto debido a que, la menor densidad empresarial registrada sugiere un mercado con menor saturación competitiva, lo que abre una oportunidad estratégica para introducir una marca con identidad cultural definida, atributos de origen y diferenciación basada en tradición, sostenibilidad y calidad.

Asimismo, la cantidad de empresas registradas sugiere que una parte importante de la actividad quesera en la provincia podría desarrollarse fuera de los marcos formales, ya sea en unidades familiares no registradas o en esquemas de producción informal, situación frecuente en sectores agroalimentarios de economías locales. Esto incide directamente en la competitividad del sector, en el cumplimiento de normativas sanitarias y tributarias, y en la posibilidad de acceder a

financiamiento, asistencia técnica y programas de fomento productivo. En este sentido, la oferta quesera en Loja refleja un mercado con potencial de crecimiento, pero que enfrenta a su vez desafíos estructurales relacionados con la formalización, la articulación entre productores y el fortalecimiento de capacidades productivas. Comprender este panorama es fundamental para el diseño de estrategias que busquen dinamizar el sector, mejorar la calidad del producto y responder de manera más eficiente a la demanda local identificada en el presente estudio.

Figura 16

Densidad empresarial en el sector lácteo



Elaborado por: los autores

El gráfico ilustra la densidad empresarial del sector lácteo, medida a través del número de empresas registradas por cada 100.000 habitantes. Este indicador permite dimensionar el grado de presencia productiva y de transformación láctea en relación con el tamaño de la población, ofreciendo una aproximación a la capacidad estructural del sector para absorber, procesar y valorizar la producción primaria de leche. Las empresas incluidas en este indicador cumplen un

papel importante en la cadena productiva, debido a que son responsables de la transformación de la leche cruda en una variedad de derivados; entre los que destacan el queso fresco, quesos semimaduros y maduros, así como otros productos lácteos de consumo local. Una mayor densidad empresarial suele asociarse con una mayor capacidad de procesamiento, diversificación productiva y articulación con los mercados, mientras que una densidad reducida puede evidenciar limitaciones estructurales del sector.

De acuerdo con información oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), para el año 2024 el volumen de leche procesada en el territorio analizado se estimó en 349.895 litros diarios. No obstante, las fuentes oficiales no disponen de información desagregada por empresa que permita identificar con precisión el volumen de leche procesado individualmente por cada establecimiento, ni su nivel de tecnificación o especialización productiva, particularmente para el período 2023–2025. Ante esta limitación, es posible realizar una estimación indirecta del volumen de leche captado por las empresas procesadoras a partir de los datos reportados en la Encuesta de Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2023), específicamente en la categoría leche vendida en líquido. Bajo el supuesto de que esta fracción se destina mayoritariamente a centros de acopio y plantas de procesamiento, dicha información permite inferir la magnitud de la materia prima que ingresa al circuito industrial del sector lácteo.

En este contexto, la densidad empresarial observada refleja el número de unidades productivas formales existentes, así como las restricciones estructurales del sector (como la limitada capacidad de absorción de la producción primaria, la concentración del procesamiento en pocos establecimientos y la escasa diversificación de productos). Estos factores inciden directamente en la competitividad del sector lácteo y condicionan su capacidad para responder a una demanda creciente o para expandirse hacia mercados más amplios.

Tabla 4*Destino principal de la leche en la provincia de Loja, 2023*

Región Y Provincia	Número Total De Vacas Ordeñadas	Producción Total De Leche (Litros)	Destino Principal De La Leche (Litros)			
			Vendida En Líquido Destinada A Empresas	Consumo En Los Terrenos	Alimentación Al Balde	Desperdiciada
Loja	21,998	102,609	12,621	89,652	143	193

Fuente: Base de datos de la Encuesta de Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2023).
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2> **Elaborado por:** los autores

La Tabla 4 presenta información sobre la producción y el destino de la leche en la provincia de Loja, con base en los datos de la Encuesta de Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2023), expresados en litros diarios. En la provincia de Loja se registran 21.998 vacas ordeñadas, con una producción total aproximada de 102.609 litros de leche al día, lo que permite dimensionar la escala productiva del sector lechero lojano. Del volumen total producido, apenas el 12 % (12.621 litros diarios) se destina a la venta a empresas procesadoras, mientras que la mayor proporción, correspondiente al 87 % (89.652 litros diarios), se consume directamente dentro de las explotaciones agropecuarias. Este patrón muestra una marcada orientación hacia el autoconsumo y la transformación primaria a pequeña escala, característica de sistemas productivos de tipo familiar o artesanal, predominantes en el contexto rural de la provincia.

El bajo porcentaje de leche comercializada formalmente sugiere la existencia de limitaciones estructurales en los canales de acopio y comercialización, tales como la escasa presencia de plantas procesadoras, dificultades logísticas, restricciones sanitarias o bajos incentivos económicos para la venta del producto crudo. Asimismo, este comportamiento puede estar asociado a estrategias de subsistencia, en las que la leche se destina a la elaboración artesanal

de derivados lácteos (como quesos frescos) orientados al consumo doméstico o a circuitos informales de venta local.

Por otro lado, los porcentajes correspondientes al uso de la leche para alimentación directa al balde (0,14 %) y a pérdidas o desperdicio (0,19 %) resultan marginales, lo que indica un aprovechamiento eficiente del recurso lácteo dentro de las unidades productivas. Este dato refuerza la idea de que, aunque el sector opera a pequeña escala, existe una gestión racional del producto, orientada a minimizar pérdidas. Por ello, el sector lechero en Loja presenta un potencial significativo para el fortalecimiento de la cadena de valor, especialmente en lo referente a la formalización de la comercialización, el desarrollo de capacidades de transformación y el acceso a mercados más amplios.

En cuanto a la cadena de producción de leche en Ecuador, cabe señalar que las plantas pasteurizadoras se abastecen de leche tanto de productores medianos como de grandes productores, siendo estos últimos altamente dependientes de dichas plantas, ya que constituyen, en muchos casos, su único canal de comercialización. Por su parte, la oferta de los acopiadores rurales operan en un mercado menos concentrado y distribuyen la leche a través de diversos intermediarios, como transportistas, distribuidores informales o directamente a consumidores finales. En cuanto a la comercialización de los productos elaborados, las plantas pasteurizadoras emplean un sistema de distribución más estructurado y complejo, que incluye pequeños distribuidores, centros de distribución y grandes distribuidores. A su vez, estos canales se articulan con el comercio minorista, el cual actúa como eslabón final para que los productos lleguen al consumidor. A continuación, se representa en el gráfico:

Figura 17*Cadena productiva de la leche en Ecuador*

Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura y Ganadería. Citado en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/LEXTN-v2-Enriquez-COOR-141392-PUBCOM.pdf>

Tipos de Productos Ofrecidos

En Loja, la oferta quesera se caracteriza por una producción tradicional y de baja diversificación industrial, concentrada principalmente en:

Queso fresco (queso tierno), que constituye el producto de mayor presencia en el mercado lojano, debido a su bajo costo de producción, rápida rotación, preferencia cultural y facilidad de elaboración. Este tipo de queso se comercializa generalmente sin procesos prolongados de maduración y es elaborado tanto para autoconsumo como para la venta directa en mercados locales. En una menor proporción, también se identifican otros derivados lácteos como queso

amasado, queso semiduro artesanal, cuajada y suero, cuya producción está asociada a prácticas familiares o comunitarias y responde a demandas específicas de determinados segmentos del mercado. La limitada variedad de productos refleja una escasa tecnificación y una baja incorporación de procesos de innovación en la transformación láctea, lo cual restringe el acceso a mercados más amplios y a canales de comercialización formales.

Tabla 5

Tipología de quesos según INEN a escala nacional vs. oferta predominante en Loja

Clasificación INEN (2009)	Ejemplos	Presencia predominante en Loja	Nivel de producción estimado
Quesos frescos	Ricotta, Cuartirolo	Alta	Producción principal
Quesos semigrasos	Provolone, Parmesano	Baja	Producción limitada
Quesos grasos	Camembert, Gorgonzola, Fontina	Muy baja o inexistente	Producción marginal
Quesos fundidos	Fundido en porciones	Media	Producción secundaria

Fuente: INEN (2023) y caracterización del sector lácteo lojano (2025). **Elaborado por:** los autores

El análisis comparativo entre la clasificación nacional de quesos establecida por el INEN (2009) y la estructura productiva de la provincia de Loja evidencia una oferta concentrada principalmente en quesos frescos y derivados tradicionales, con limitada incursión en variedades semigrasas o maduras de mayor valor agregado. Aunque la normativa nacional reconoce una amplia tipología de quesos con diferentes características y niveles de grasa, la producción local se mantiene mayoritariamente en esquemas artesanales de bajo nivel de diversificación. Esta configuración restringe la competitividad y el acceso a segmentos especializados del mercado, pero simultáneamente revela una oportunidad estratégica para introducir productos diferenciados que amplíen la oferta provincial y fortalezcan el posicionamiento competitivo dentro del sector lácteo.

Precios de venta

Los precios de los quesos en la provincia de Loja presentan una alta variabilidad, determinada por factores como el tipo de producto, el canal de comercialización, los costos de insumos y el nivel de intermediación. El queso fresco, al ser el producto predominante, se comercializa a precios accesibles para el consumidor local, lo que refuerza su alta demanda. Sin embargo, la ausencia de procesos estandarizados y de certificaciones sanitarias en muchos casos impide la fijación de precios más competitivos en mercados formales.

Asimismo, la fijación de precios suele responder más a criterios empíricos que a estructuras de costos claramente definidas, lo que limita la rentabilidad de los productores y dificulta la planificación financiera de las unidades productivas.

Para determinar la viabilidad comercial de Quesos Saraguros, es necesario analizar el ecosistema de precios y variedades que dominan las perchas de las principales cadenas en Ecuador. La siguiente tabla detalla la oferta actual en catálogo de supermercado (2026), categorizando los productos desde los quesos frescos de consumo masivo hasta las especialidades gourmet y maduradas. Este levantamiento de datos permite identificar los puntos de precio críticos y los formatos de empaque más aceptados, lo cual sirve como una línea base competitiva para establecer el valor de mercado de la propuesta artesanal.

Tabla 6

Tipos de quesos ofertados y sus precios de mercado

Categoría	Variedad / Marca	Presentación	Precio Referencial (USD)
Queso Fresco	Supermaxi (Rico en calcio)	750 g	\$6.05
	Miraflores (Tradicional)	125 g	\$1.22
	González	500 g	\$3.89
Mozzarella	Florella	850 g	\$7.54
	Supermaxi (Fresco)	500 g	\$4.24
	La Holandesa (Bajo en grasa)	500 g	\$5.21
Semimaduro	El Sinche	1 kg	\$10.01
	Kiosko (Tipo Andino)	450 g	\$7.24

Categoría	Variedad / Marca	Presentación	Precio Referencial (USD)
Gourmet / Maduros	Hacienda Zuleta	450 g	\$5.36
	Camembert Mondel	110 g	\$2.03
	Camembert Floralp	250 g	\$5.90
	Camembert President	125 g	\$4.72
	Provolone Cuna Floralp	250 g	\$5.10
Especialidades	Queso Amasado Don Queso	450 g	\$5.89
	Burrata Rossi	300 g	\$5.28

Nota. precios actuales de mercado de supermercado. **Fuente:** Recuperado de <https://www.supermaxi.com/catalogo/>
Elaborado por: los autores

Canales de Distribución

Los canales de distribución en la provincia de Loja son principalmente cortos y directos, destacándose:

- Venta directa en mercados locales y ferias agropecuarias
- Comercialización en tiendas de barrio y pequeños comercios
- Venta directa del productor al consumidor final

La participación en cadenas de supermercados o en mercados institucionales es limitada, debido principalmente a la falta de volúmenes constantes, registros sanitarios y cumplimiento de normativas técnicas. Esta estructura de distribución refuerza el carácter local de la oferta y evidencia una desarticulación entre producción, transformación y comercialización, lo que reduce la competitividad del sector. Por ello, la oferta quesera en la provincia de Loja se caracteriza por ser predominantemente artesanal, de baja escala productiva, con escasa diversificación y con canales de comercialización tradicionales.

De acuerdo al análisis de la oferta quesera en la provincia de Loja se evidencia una estructura productiva formalmente reducida (Según datos del INEC existen 32 establecimientos registrados bajo el código CIIU C105004) caracterizada por el predominio de pequeñas y medianas unidades artesanales y una significativa fragmentación productiva. Esta disposición limita la producción a gran escala, la diversificación de derivados lácteos y el acceso sostenido a mercados

regionales o nacionales; no obstante, también revela un escenario de baja saturación competitiva formal y potencial de crecimiento. La coexistencia de informalidad, limitada estandarización sanitaria y fijación empírica de precios condiciona la competitividad del sector y su rentabilidad, pero al mismo tiempo abre una oportunidad estratégica para propuestas que integren formalización, identidad territorial, mejora tecnológica progresiva y gestión eficiente de costos. Por ello, la oferta quesera en Loja presenta restricciones estructurales que deben ser atendidas, pero ofrece condiciones favorables para el posicionamiento de una marca diferenciada que fortalezca la articulación productiva y eleve los estándares de calidad dentro del mercado local.

El modelo de negocio propuesto para esta investigación contempla una estrategia multicanal para la distribución y comercialización de los productos. En una primera etapa, se priorizará la venta directa en puntos locales como tiendas de barrio, mercados y ferias agroproductivas, lo que permitirá un contacto cercano con el consumidor y un posicionamiento inicial de la marca. Adicionalmente, se proyecta la incorporación de canales modernos, como supermercados y tiendas especializadas, a medida que el producto cumpla con los requisitos sanitarios y de estandarización. De forma complementaria, se utilizarán canales digitales, especialmente redes sociales, para la promoción, toma de pedidos y entrega mediante distribución local. Esta combinación de canales permite ampliar la cobertura del mercado y facilitar el acceso del consumidor al producto. El siguiente gráfico representa el proceso de comercialización y distribución del producto:

Figura 18
Estrategia de comercialización multicanal



Elaborado por: los autores

Tabla 7

Resumen de la oferta quesera en la provincia de Loja

Indicador	Valor	Unidad
Población provincial	109.590	Familias
Empresas registradas (CIU C105004)	32	Empresas
Densidad empresarial	6,6 (7)	Empresas por cada 100.000 habitantes
Leche procesada estimada	349.895	Litros diarios
Tipo de producto predominante	Queso fresco	60 % del mercado
Nivel de diversificación	Bajo	Cualitativo
Nivel de tecnificación	Limitado	Cualitativo
Rango referencial de precios en cadenas nacionales (ej. supermercado)	\$5,00 - \$7,00	Por unidad (variedades especiales)

Elaborado por: Los autores.

Como se puede observar en la tabla 7, se puede concluir que la oferta quesera en la provincia de Loja presenta una estructura marcadamente tradicional y poco diversificada, donde el queso fresco domina el 60% del mercado debido a su alta rotación y bajos costos de producción. No obstante, el análisis de precios comparativos en las cadenas de comercialización (donde variedades como el Camembert, Mozzarella y semimaduros alcanzan precios de entre \$5.00 y

\$7.00) muestra una brecha significativa entre la producción artesanal básica de Loja y los estándares de valor agregado del mercado nacional. La actual concentración en productos de baja complejidad técnica y la fijación empírica de precios por parte de los productores locales dejan un espacio estratégico para la marca Quesos Saraguros. Al introducir variedades diferenciadas con identidad cultural y procesos estandarizados, la marca no solo podrá competir en un escenario de baja saturación formal, sino que podrá capturar el valor económico que actualmente se pierde por la falta de tecnificación, ofreciendo un producto que justifique un precio superior basado en la calidad sanitaria y el prestigio de su origen territorial.

A continuación, se presenta el cálculo para la oferta actual en la provincia de Loja teniendo en consideración las 32 empresas registradas:

$$\text{Oferta Anual} = \text{Número de Empresas} \times \text{Producción Diaria} \times \text{Días al año}$$

Ahora bien, para el cálculo de la producción actual de esta oferta es necesario recurrir a los datos del INEC y del SRI. La oferta de 115.340 kg anuales se calculó con base en la disponibilidad de materia prima líquida destinada a la industria en la provincia. Según los datos de producción de Loja, se destinan 12.621 litros diarios a la venta líquida para empresas. Aplicando el rendimiento industrial de 10:1 (puesto que por cada 10 kilos de leche se produce 1 kg de queso), las 32 empresas registradas tienen una capacidad de producción conjunta de 1.262 kg de queso diarios. Sin embargo, considerando la estacionalidad de la producción de leche y que muchas de estas empresas son temporales o artesanales, se estimó una operación efectiva que totaliza 115.340 kg anuales, lo que representa apenas el 18,37% de la demanda total de la población.

Total, litros de leche producidos al día para empresas= 12.621 litros

Total, de quesos (12.621 litros: 10) = 1.262 kg

1.262 kg: 32 empresas= 39.4 kg/ día

Sin embargo, para efectos de este estudio, se ha determinado una producción efectiva promedio de 12,5 kg diarios por unidad productiva, operando durante 288 días al año (descontando feriados y mantenimientos preventivos). Es fundamental aclarar que este valor (12,5 kg) no representa la capacidad instalada teórica (la cual podría ascender a 34 kg o más bajo condiciones ideales de 24/7), sino la oferta formal estandarizada que actualmente cumple con los protocolos de inocuidad (ARCSA), empaque técnico y logística de frío necesarios para ingresar a los canales de comercialización modernos de la ciudad de Loja. El excedente de la producción provincial se cataloga como “oferta artesanal de consumo parroquial o informal”, la cual no constituye una competencia directa para Quesos Saraguros. Bajo esta lógica, la oferta local de 115.340 kg cubre apenas el 18,37% de la demanda total estimada (628.143 kg), ratificando una brecha estructural de 512.803 kg:

$$\text{Oferta anual} = 32 \times 12.5 \times 288 = 1115.200 \text{ kg}$$

Es necesario precisar que, además de la producción industrial y semi-industrial registrada, se han integrado 140 kg anuales adicionales bajo el concepto de Oferta Artesanal de Consumo Parroquial e Informal. Esta cifra representa el volumen estimado de excedentes de pequeños productores rurales y emprendimientos de economía popular y solidaria que no cuentan con registro sanitario ARCSA y cuya comercialización es estrictamente local (ferias libres y venta directa). Este valor actúa como un factor de ajuste por subregistro, permitiendo que el análisis de mercado sea más realista. Al sumar estos 140 kg a la producción formal, la Oferta Local Consolidada asciende a 115.340 kg sumando la oferta oficial con la informal:

Tabla 8*Resumen de los datos de oferta por consumo de hogar*

Provincia	Consumo promedio por hogar (kg/año)	Oferta total (kg/año)
Loja	6,8	115.340

Elaborado por: los autores**Demanda**

La demanda de quesos no puede comprenderse únicamente a partir de variables cuantitativas como el tamaño poblacional o el consumo per cápita, sino que debe analizarse también desde factores cualitativos vinculados a los hábitos, preferencias y criterios de consumo de los hogares. En este sentido, los resultados de las encuestas aplicadas en el presente estudio permiten complementar el análisis estadístico con información directa sobre el comportamiento del consumidor en la provincia de Loja.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), la provincia de Loja registra una población aproximada de 485.421 habitantes considerando que existen 109.590 familias, lo que constituye la base demográfica para estimar los niveles potenciales de consumo de productos lácteos y, específicamente, de queso. Este dato es relevante para dimensionar la magnitud de la demanda local y su capacidad de absorción frente a la oferta existente en el mercado provincial.

Para la estimación de la demanda de quesos en la provincia de Loja, se tomó como referencia el número de hogares y su consumo promedio. Según las estadísticas nacionales del INEC (2023), el 84,3 % de los hogares urbanos registra un consumo habitual de queso, lo que evidencia que se trata de un producto ampliamente integrado en la dieta cotidiana. Asimismo, se considera un promedio de cuatro integrantes por hogar y un consumo anual per cápita estimado en

1,7 kilogramos, lo que permite calcular un consumo promedio por hogar de aproximadamente 6,8 kilogramos al año:

Tabla 9

Demanda estimada de lácteos en Loja

Provincia	Hogares consumidores	Consumo promedio por hogar (kg/año)	Demanda total (kg/año)
Loja	109.590	6,8	628.143

Fuente: (INEC, 2023). **Elaborado por:** los autores

No obstante, los resultados de las encuestas revelan que la demanda no se explica únicamente por cantidad, sino también por percepción de valor. Un alto porcentaje de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la calidad del queso artesanal es superior al industrial, así como con la disposición a pagar un precio ligeramente mayor por productos locales de alta calidad que además tengan un factor cultural que apunta directamente a un valor identitario. Esto sugiere que existe una demanda diferenciada, orientada a productos con identidad, origen cultural y procesos tradicionales.

En este contexto, la marca de Quesos Saraguros encuentra un escenario favorable para su posicionamiento, ya que responde a una demanda que valora la calidad, el carácter artesanal y el arraigo cultural. La preferencia por productos locales, sumada a la valoración positiva de la relación precio–calidad, refuerza la viabilidad de introducir un producto con atributos simbólicos y culturales claros, más allá de competir únicamente por precio.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo para quesos en Loja está conformado por un total de 109.590 familias. Esta población representa un segmento clave, pues, como muestran estudios de patrones de consumo, los jóvenes tienden a adoptar hábitos alimentarios más dinámicos (incluyendo lácteos

como queso) cuando existen opciones variadas y acceso a productos que consideran de calidad o tradicionales.

Para el presente proyecto de factibilidad y optimización de Quesos Saraguros se establece una segmentación de mercado basada en criterios demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales, con el fin de identificar de manera precisa el público objetivo. En términos demográficos, el proyecto se orienta a hogares de nivel socioeconómico medio y medio–alto, que cuentan con capacidad de pago y muestran interés por productos de mayor calidad. Desde el enfoque geográfico, el mercado principal se concentra en la ciudad de Loja, con proyección de expansión hacia cantones cercanos de la provincia.

En cuanto a la segmentación psicográfica, se identifican consumidores que valoran la alimentación saludable, el consumo responsable y la identidad cultural de los productos que adquieren. Finalmente, desde el criterio conductual, se consideran aquellos consumidores que presentan hábitos de compra recurrentes de productos lácteos, especialmente queso, y que están dispuestos a pagar un precio superior por productos artesanales, diferenciados y con valor agregado. Esta segmentación permite definir un público objetivo claro: consumidores urbanos conscientes, con preferencia por productos locales, de calidad y con identidad territorial.

Según proyecciones oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población total de Loja para 2026 se sitúa alrededor de cifras consistentes con estimaciones provinciales recientes, que son fundamentales para calcular la demanda potencial de alimentos lácteos en general. Aun cuando los datos detallados de consumo específico por producto no constan de forma oficial, la estructura de consumo identificada en encuestas históricas nacionales señala que productos como leche, queso y derivados forman parte de la canasta alimentaria familiar en el Ecuador. Esto permite inferir que, en Loja, más de la mitad de los hogares consume quesos

de manera habitual, con presencia significativa en hogares urbanos y rurales expuestos a patrones de consumo similares al resto del país.

Frecuencia de Compra y Cantidad de Demanda

El análisis de la encuesta aplicada en esta investigación indica que el consumo de queso en Loja se realiza con una frecuencia semanal o quincenal entre la mayoría de los encuestados. Este resultado es congruente con el hecho de que los quesos suelen formar parte de la alimentación regular en familias ecuatorianas, donde los lácteos frescos y semicurados acompañan comidas principales y meriendas.

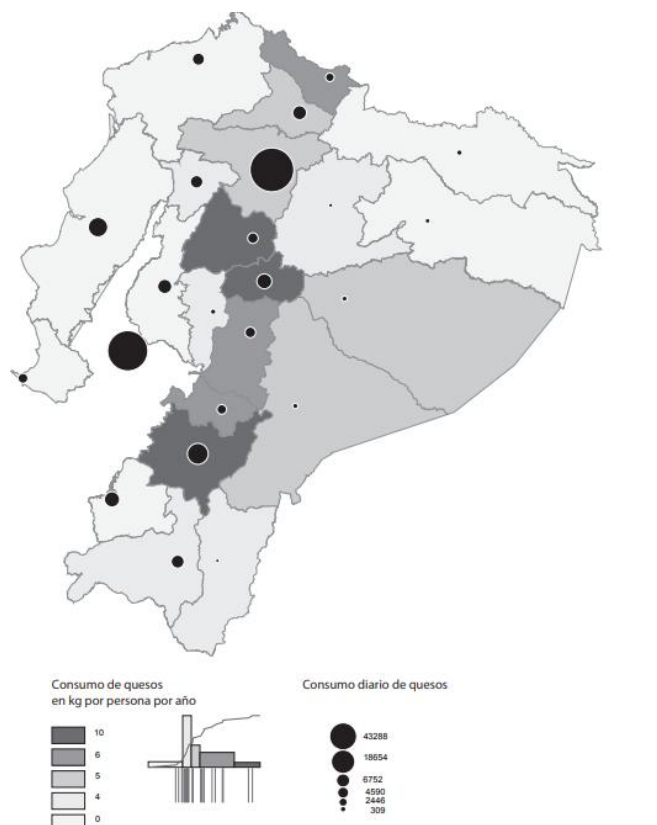
Para dimensionar la cantidad demandada, se suele tomar como referencia el consumo per cápita promedio nacional de quesos. Estudios oficiales del el INEC muestran que el consumo de quesos por persona puede situarse entre 2,4 kg y más de 4 kg por año en diversas regiones del país, siendo variable según hábitos locales y preferencias. Combinado con la información de hogares (promedio de 4 personas por hogar), es razonable estimar que cada hogar lojano consume un promedio de 6 a 8 kg de queso al año, lo que se traduce en una demanda agregada significativa cuando se proyecta sobre miles de hogares en la provincia. Un estudio realizado por Bermeo (2015) sobre la seguridad alimentaria y la responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales señala que:

En el caso del queso, el mercado de consumo es bastante diferente que el de la leche. En las provincias de Loja y Zamora Chinchipe el consumo de quesos es alto, un promedio entre 10 a 13 kilogramos por persona por año. En Loja (donde se ha destacado la transformación de la leche en finca) se trata de circuitos de comercialización intrarregionales que impactan tanto en el destino de la leche como en la tradición alimentaria. Una situación similar, aunque en menor amplitud, se genera en la provincia de Bolívar, allí la fabricación

de quesos por los productores es importante y también lo es su consumo por parte de la población urbana. (Bermeo, 2015, p.132)

Figura 19

Consumo de quesos por provincias



Fuente: INEC. Citado en Bermeo (2015, p.133).

Preferencias y Hábitos de Consumo

Los resultados de las encuestas de esta investigación realizada al público objetivo lojano reflejan componentes importantes de la demanda existente actual del mercado:

- Preferencia por marcas locales y sostenibles: Un 67 % de la muestra estuvo “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con preferir marcas que apoyan la producción local y sostenible, lo cual indica una fuerte orientación hacia productos de proximidad y con

identidad local. Este rasgo es clave para estrategias de posicionamiento en el mercado provincial, pues las marcas que enfatizan origen y sostenibilidad tienden a captar mayor fidelidad de compra.

- **Identidad cultural y confianza:** Similarmente, un 65 % mostró acuerdo con que la identidad cultural de la marca influye en su confianza, lo cual revela que los consumidores lojanos ven valor no solo en características funcionales (precio/calidad) sino también en el significado cultural y de pertenencia que transmite una marca de queso.
- **Aceptación de tecnologías que mejoren la calidad:** Con un 69 % de apoyo, muchos consumidores aceptan innovación sin perder tradición, lo cual sugiere que productos que combinan técnicas modernas con rasgos artesanales tienen alta probabilidad de adopción.
- **Predisposición de compra de productos innovadores:** Un 62 % estuvo segmentado a favor de comprar productos innovadores, lo cual confirma que existe espacio para que Quesos Saraguros incorpore líneas diferenciales (nuevos tipos de queso, presentaciones o procesos) sin perder su raíz tradicional.
- **Valoración de certificaciones ambientales:** Destaca que un 76 % “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” considera que las certificaciones ambientales aumentan la confianza en el producto, lo que apunta a una tendencia en la compra influida por criterios de sostenibilidad y regulación de calidad.

Estas preferencias indican que en Loja la demanda de quesos no es uniforme ni indiferenciada ya que está condicionada por valores culturales, sustentabilidad, percepción de

origen y apertura a innovación, lo que representa una ventaja competitiva para propuestas que integren estos atributos.

Los resultados de la encuesta aplicada al público objetivo lojano evidencian una demanda caracterizada por la valoración del origen local, la identidad cultural y la sostenibilidad, más allá de criterios estrictamente funcionales como precio o disponibilidad. Con porcentajes que oscilan entre el 62 % y el 76 % de aceptación en factores relacionados con producción local, certificaciones ambientales, innovación y confianza cultural, se confirma que existe un mercado receptivo a propuestas artesanales con identidad territorial y apertura tecnológica. En consecuencia, la demanda presenta condiciones favorables para el posicionamiento estratégico de Quesos Saraguros como marca diferenciada, culturalmente representativa y alineada con tendencias de consumo responsable.

Se puede concluir entonces en que la demanda de queso en la provincia de Loja se consolida como un mercado de alto potencial, sustentado por una base demográfica de más de 109,000 hogares y un consumo habituado en el 84.3% de la población urbana, además de una marcada preferencia cualitativa hacia el valor artesanal e identitario. Con un consumo anual por hogar que oscila entre 6.8 kg (tomando los datos del INEC) hasta los 10 kg según, Alude Bermeo (2015), el consumidor lojano promedio demuestra una disposición favorable a pagar un diferencial por productos que integren sostenibilidad, certificaciones ambientales y raíces culturales. Esta apertura hacia la innovación equilibrada con la tradición posiciona la marca de Quesos Saraguros en una situación de ventaja competitiva, permitiendo trascender la competencia por precio para enfocarse en un nicho que prioriza la calidad superior, el origen local y el sentido de pertenencia.

Tabla 10*Resumen de la demanda quesera en la provincia de Loja*

Provincia	Hogares totales	Consumo promedio por hogar (kg/año)	Demanda total estimada (kg/año)	Producción disponible (kg/año)	Cobertura de la demanda (%)
Loja	109.590	6,8	628.143	115.200	18,37 %

Elaborado por: los autores

Los resultados evidencian que, si bien la producción provincial alcanza los 115.340 kg anuales, esta cubre apenas el 18,37 % de la demanda. En consecuencia, aproximadamente el 81,63 % del consumo de queso en la provincia de Loja no es abastecido por la oferta local, lo que representa una brecha anual cercana a los 512.803 kg. Estos valores reflejan una demanda potencial significativa y sostenida, coherente con la alta integración del queso en la dieta de los hogares lojanos y con la frecuencia de consumo semanal o quincenal identificada en la encuesta aplicada. A continuación, se muestra una tabla comparativa de los datos contrastando la oferta con la demanda existente:

Tabla 11*Tabla comparativa de oferta y demanda actuales del mercado quesero*

Indicador	Demanda anual (kg)	Oferta anual (kg)	Diferencia (kg)	Participación (%)
Volumen total	628.143	115.340	512.803	—
Participación en el mercado	100 %	18,37 %	—	81,63 % de demanda insatisfecha
Brecha estructural	—	—	512.803 kg	

Elaborado por: los autores

Puede observarse una brecha estructural significativa entre la oferta y la demanda en la provincia de Loja. La producción actual cubre menos de una quinta parte del mercado, dejando más del 80 % de la demanda sin atender por la oferta local formal. Desde una perspectiva

financiera, este escenario reduce el riesgo de saturación del mercado y aumenta la probabilidad de absorción de nueva producción. En términos de viabilidad, el mercado presenta condiciones favorables para la entrada o expansión de nuevos emprendimientos, dado que la demanda supera ampliamente la capacidad productiva instalada. El presente estudio se proyecta a cubrir de un 40% que comprende la demanda actual; es decir, aproximadamente la mitad de la demanda insatisfecha.

Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se define como el volumen de producto requerido por el mercado que no logra ser cubierto por la oferta disponible. En el contexto de Loja, este indicador resulta fundamental para identificar oportunidades de expansión productiva en el sector quesero, permitiendo orientar estrategias que incrementen la oferta y satisfagan de manera más efectiva las necesidades de los hogares consumidores.

Para su estimación se consideró, por un lado, la demanda anual de queso generada por los hogares lojanos, calculada a partir del número de hogares consumidores y del consumo promedio anual por hogar; y, por otro, la producción disponible estimada, basada en el volumen de leche que se destina a la venta hacia empresas procesadoras en la provincia. De acuerdo con datos de la Encuesta de Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2023), en Loja únicamente 12.621 litros de leche diarios se canalizan hacia empresas, lo que evidencia una limitada capacidad de transformación industrial local. Aplicando un factor técnico aproximado de conversión de 10 litros de leche por cada kilogramo de queso, se obtiene un volumen de producción anual insuficiente para cubrir el requerimiento total de los hogares consumidores.

Tabla 12*Demanda insatisfecha de quesos por familia*

Provincia	Demanda total (kg/año)	Producción disponible estimada (kg/año)	Demanda insatisfecha (kg/año)
Loja	628.143	115.340	512.803 kg

Fuente: (INEC, 2023). **Elaborado por:** los autores

Como resultado, se identifica una demanda insatisfecha significativa en el mercado quesero lojano, estimada en aproximadamente 630 toneladas anuales de queso, lo que pone de manifiesto una brecha estructural entre el consumo potencial y la oferta efectivamente disponible. Este déficit no refleja limitaciones en la capacidad productiva y de procesamiento de la provincia, así como una dependencia del mercado local respecto a productos provenientes de otras zonas del país, lo que abre un espacio concreto para el desarrollo de nuevas propuestas productivas de origen local.

Es importante señalar que esta estimación se basa en supuestos técnicos razonables y ampliamente utilizados en estudios de mercado del sector lácteo, por lo que debe interpretarse como una aproximación orientada a dimensionar el potencial del mercado y no como un valor absoluto. No obstante, los resultados permiten identificar con claridad la existencia de un mercado no atendido que justifica la implementación de nuevas iniciativas productivas para la optimización de la empresa. Este escenario adquiere mayor relevancia al ser contrastado con los resultados de las encuestas aplicadas en la presente investigación, las cuales evidencian una alta frecuencia de consumo de queso en los hogares lojanos. En particular, se observa una valoración positiva del origen, la frescura y el componente cultural del producto, aspectos que no siempre son satisfechos por la oferta existente en el mercado.

Desde una perspectiva estratégica, la demanda insatisfecha identificada en Loja no es únicamente de carácter cuantitativo, sino también cualitativo. Si bien existe oferta de queso en el

mercado, esta no siempre responde a las expectativas del consumidor en términos de sabor, textura, procesos artesanales y origen del producto, así como en la incorporación de elementos culturales y territoriales que fortalezcan la identidad del alimento. En este sentido, el mercado lojano presenta una brecha entre la oferta disponible y las preferencias reales del consumidor, lo que limita la satisfacción plena de la demanda y genera espacios de oportunidad para propuestas diferenciadas. Por ende, la demanda insatisfecha en la provincia de Loja se explica mediante la brecha existente entre la demanda total de quesos y la oferta total disponible en el mercado local. A partir de la estimación del consumo anual de los hogares y del volumen de leche efectivamente destinado a la transformación quesera, se evidencia que la producción local no alcanza a cubrir el requerimiento de la población consumidora. La diferencia cuantitativa confirma la existencia de un déficit estructural de oferta, que limita la capacidad del mercado para satisfacer de manera plena la demanda efectiva.

En este escenario, la implementación de un proyecto de elaboración de Quesos Saraguros se presenta como una respuesta pertinente, al permitir reducir la brecha entre demanda y oferta, diversificar el mercado y atender tanto las necesidades cuantitativas como cualitativas del consumidor lojano. En conjunto, estos elementos analizados confirman que la demanda insatisfecha en la provincia de Loja no solo es medible en términos de volumen, sino que se expresa significativamente en expectativas no satisfechas, preferencias desatendidas y oportunidades de mejora en la estructura productiva del mercado, lo que justifica técnica y estratégicamente la introducción de nuevos productos queseros con identidad local.

Capítulo IV. Estudio Técnico

Descripción de la Idea de Negocio

La idea de negocio del presente proyecto consiste en la producción y posicionamiento de una marca de Quesos Artesanales Saraguros, elaborados a partir de leche bovina proveniente de productores locales de la provincia de Loja, con énfasis en procesos tradicionales, identidad cultural y estándares básicos de calidad e inocuidad alimentaria.

El proyecto busca responder a una demanda insatisfecha tanto cuantitativa como cualitativa identificada en el mercado Lojano, donde el consumo de queso es habitual, pero la oferta existente se concentra principalmente en productos estandarizados, con limitada diferenciación en términos de origen, proceso artesanal e identidad territorial. En este contexto, la marca de Quesos Saraguros se plantea como una propuesta de valor que articula tradición, calidad y pertenencia cultural, orientada a consumidores que valoran productos locales, frescos y con significado simbólico. El modelo de negocio se basa en la transformación primaria de la leche mediante técnicas artesanales de elaboración de queso, incorporando saberes ancestrales del pueblo Saraguro, sin dejar de lado criterios técnicos básicos de higiene, control de procesos y presentación comercial. La producción se enfocará inicialmente en quesos frescos y semimaduros, por ser los de mayor aceptación y rotación en el mercado local, con proyección a diversificar la línea según la respuesta del consumidor.

Como eje diferenciador, la marca se concibe como un producto alimenticio, pero a la par implementa un vehículo de identidad cultural, que visibiliza el trabajo comunitario, el origen campesino de la materia prima y la relación histórica entre la ganadería, la producción láctea y el territorio Saraguro. Este enfoque permite generar valor agregado y posicionamiento frente a marcas genéricas o industriales presentes en el mercado.

Desde el punto de vista organizativo, el proyecto se proyecta como una unidad productiva de pequeña escala, con estructura flexible, que permita un crecimiento progresivo acorde con la capacidad productiva y la aceptación del mercado. La forma jurídica podrá definirse como empresa individual, priorizando la formalización gradual para facilitar el acceso a mercados, ferias, puntos de venta y futuros procesos de certificación.

Logotipo

Figura 20

Logotipo Empresa



Elaborado por: los autores

En el logotipo propuesto puede observarse la representación de la identidad y tradición del pueblo Saraguro adaptada a una estética minimalista y contemporánea. El sombrero de ala ancha, con su icónico e identificable diseño de manchas de vaca en el reverso y la copa en negro sólido, simbolizan el profundo vínculo de esta cultura con la ganadería y la producción láctea artesanal. El perfil estilizado, junto a la pieza de queso en la base, resalta la pureza y calidad del producto, mientras que la tipografía aporta un toque de elegancia y madurez a la marca. "Quesos Saraguros" logra así fusionar el orgullo de sus raíces indígenas con la sofisticación que demanda el mercado actual, destacando la riqueza cultural de la provincia de Loja en cada detalle.

Eslogan

El eslogan elegido, "*Sabor con raíces*", se fundamenta en la conexión directa entre el paladar y el territorio, resaltando que cada producto es el resultado de siglos de herencia cultural. La frase escogida es sencilla, pero con un mensaje potente. Proyecta y resume la experiencia del producto, una experiencia que va más allá de lo gastronómico ya que posiciona al queso como un vehículo de identidad, donde el consumidor no solo degusta un queso de calidad, sino que al mismo tiempo conecta con la historia, el trabajo de la tierra y el orgullo del pueblo Saraguro. Es una declaración de autenticidad que transforma un alimento cotidiano en un legado sensorial.

Filosofía del Negocio

Misión

Producimos quesos artesanales Saraguros de alta calidad, utilizando leche local y procesos tradicionales, con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor, fortalecer la identidad cultural del territorio y contribuir al desarrollo económico de los productores.

Visión

Consolidarse como una marca referente de quesos artesanales, reconocida por su calidad, autenticidad e identidad cultural, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y contribuyendo la valorización de la producción láctea local.

Valores de la Marca

- **Identidad cultural:** Rescate y valorización de los saberes ancestrales del pueblo Saraguro en la elaboración del producto.
- **Calidad:** Compromiso con procesos cuidadosos que garanticen un producto seguro, fresco y consistente.

- **Sostenibilidad:** Uso responsable de recursos locales y fortalecimiento de cadenas cortas de producción y comercialización.
- **Compromiso social:** Apoyo al trabajo de pequeños productores y dinamización de la economía local.
- **Honestidad:** Transparencia en el origen del producto, los procesos de elaboración y la información brindada al consumidor.

Localización del Proyecto

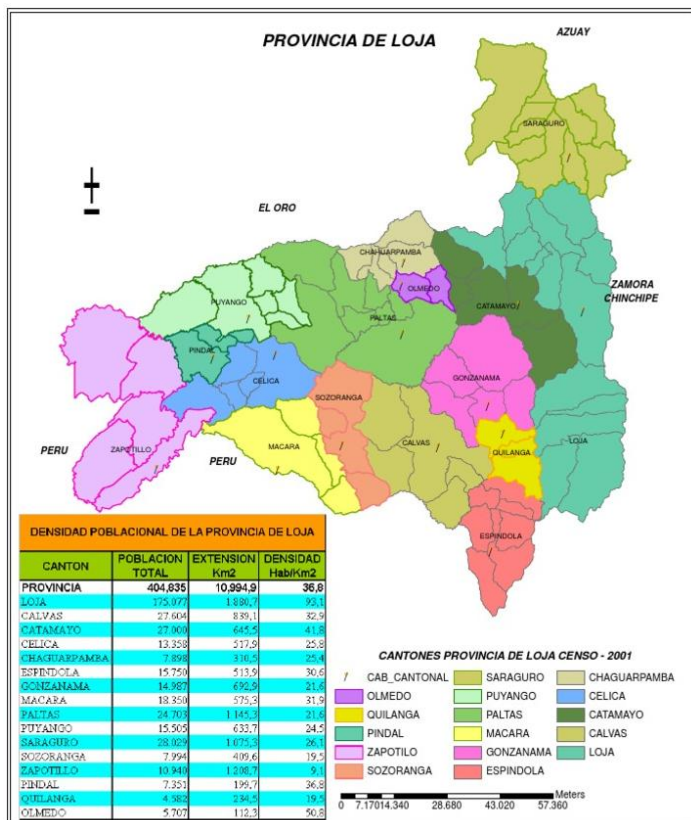
Macrolocalización

El proyecto se desarrollará en la provincia de Loja, al sur del Ecuador, territorio que presenta una importante actividad agropecuaria y una tradición histórica en la producción y consumo de productos lácteos. Loja cuenta con una base significativa de productores de leche a pequeña y mediana escala, así como con un mercado consumidor que valora los productos frescos y de origen local.

Dentro de la provincia, el proyecto se vincula directamente con el cantón Saraguro, reconocido por su identidad cultural, su economía agrícola y ganadera, y su potencial para el desarrollo de emprendimientos con enfoque territorial y comunitario.

Figura 21

Mapa geográfico de la provincia de Loja



Nota. Mapa político y densidad poblacional de Loja. **Fuente:** Sarango, A. (s.f) recuperado de <https://es.scribd.com/doc/100369545/Mapa-Politico-y-Densidad-Poblacional-Loja>

Microlocalización

La unidad productiva se ubicará en una zona rural del cantón Saraguro, estratégicamente cercana a los centros de acopio de leche y a las vías principales de acceso hacia la ciudad de Loja y otros cantones cercanos. Se escogió como lugar operativo la hacienda Los Alpes, a pocos kilómetros de Saraguro vía Panamericana. Esta ubicación permite optimizar el traslado de la materia prima, reducir costos logísticos y facilitar la distribución del producto hacia mercados locales, ferias, tiendas barriales y consumidores finales. A continuación, el gráfico representa la ubicación exacta:

Figura 22

Mapa geográfico de microlocalización del local



Fuente: Google Maps Digital. Obtenido de: <https://maps.app.goo.gl/rPDTwjshWufiNNEaA>

Asimismo, aunque la unidad productiva operará físicamente en el cantón Saraguro, la estrategia comercial contempla una cobertura de distribución hacia toda la ciudad de Loja como mercado principal. Esta proyección responde a su mayor densidad poblacional, dinamismo comercial y concentración de establecimientos como supermercados, micromercados, tiendas especializadas y restaurantes que demandan productos lácteos de calidad. La cercanía geográfica entre Saraguro y Loja facilita el transporte diario mediante rutas planificadas, garantizando frescura del producto y reducción de tiempos de entrega. De esta manera, la localización rural favorece la eficiencia productiva, al mismo tiempo que la expansión hacia Loja fortalece el posicionamiento de la marca y amplía significativamente el volumen potencial de ventas.

Análisis PESTEL

Figura 23

Matriz de análisis PESTEL



Elaborado por: los autores

El análisis PESTEL permite identificar los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que influyen directa o indirectamente en el desarrollo y posicionamiento de la marca de quesos artesanales Saraguros en el mercado lojano. En relación al panorama actual, se delimita que existen los siguientes factores a tomar en consideración:

Factor Político

El sector lácteo en la provincia de Loja se encuentra influenciado por políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la producción agropecuaria, la economía popular y solidaria, y el desarrollo rural. Programas impulsados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGP) y gobiernos locales buscan mejorar la productividad de pequeños productores de leche,

lo que favorece el acceso a materia prima para emprendimientos artesanales. No obstante, la limitada continuidad de estos programas y los cambios en prioridades gubernamentales pueden afectar el acompañamiento técnico y financiero al sector.

Factor Económico

La economía de Loja se caracteriza por una alta presencia de pequeños productores y un mercado con sensibilidad al precio, pero con creciente valoración de productos locales. El queso constituye un alimento de consumo frecuente en los hogares, lo que garantiza una demanda constante. Sin embargo, factores como el aumento de costos de insumos, transporte y formalización pueden incidir en la rentabilidad del proyecto. Aun así, el enfoque artesanal y de valor agregado permite establecer precios diferenciados frente a productos industriales.

Factor Social

Desde el punto de vista social, existe una fuerte identidad cultural en la provincia, especialmente en el cantón Saraguro, donde la producción agrícola y ganadera forma parte del tejido comunitario. Los resultados de las encuestas evidencian una preferencia positiva hacia productos artesanales y de origen local, así como una disposición del consumidor a apoyar emprendimientos que representen identidad y tradición. Este factor social resulta clave para el posicionamiento de la marca.

Factor Tecnológico

El acceso a tecnología en el sector lácteo artesanal en Loja es limitado, especialmente en zonas rurales. Sin embargo, existen tecnologías de bajo costo para la pasteurización, conservación y empaquetado que pueden ser incorporadas progresivamente sin perder el carácter artesanal del

producto. Asimismo, el uso de redes sociales y plataformas digitales representa una oportunidad para la promoción y comercialización directa, reduciendo intermediarios.

Factor Ecológico

La producción de quesos artesanales se desarrolla en un entorno donde la sostenibilidad ambiental es un tema relevante. El uso responsable del agua, el manejo adecuado de residuos lácteos y la valorización de prácticas productivas tradicionales constituyen aspectos positivos del proyecto. Además, el consumidor local muestra creciente interés por productos elaborados con menor impacto ambiental y provenientes de circuitos cortos de producción.

Análisis FODA

Figura 24

Análisis FODA Quesos Saraguros



Elaborado por: los autores

Fortalezas

- Identidad cultural Saraguro claramente definida y diferenciadora.
- Uso de leche local fresca y procesos artesanales.
- Alta aceptación del queso como producto de consumo habitual en Loja.
- Preferencia del consumidor por productos locales y tradicionales.

Oportunidades

- Existencia de demanda insatisfecha de quesos artesanales en la provincia.
- Creciente valoración de productos con origen, historia e identidad.
- Posibilidad de acceder a ferias locales, mercados comunitarios y tiendas especializadas.
- Apoyo institucional a emprendimientos rurales y de economía popular.
- Potencial expansión hacia productos diferenciados (quesos especiales, semimaduros, sabores locales).

Debilidades

- Capacidad productiva limitada en la etapa inicial.
- Escaso acceso a tecnología avanzada de procesamiento y conservación.
- Recursos financieros reducidos para inversión en infraestructura y promoción.
- Dependencia de la disponibilidad de leche local según condiciones climáticas.

Amenazas

- Competencia de productos industrializados con precios más bajos.
- Informalidad en el mercado lácteo, que genera competencia desleal.
- Variaciones en el poder adquisitivo del consumidor lojano.

El análisis FODA evidencia que la marca de quesos artesanales Saraguros posee un significativo potencial de diferenciación dentro del mercado lojano, sustentado principalmente en su identidad cultural claramente definida, el uso de leche local fresca y la preservación de procesos tradicionales de elaboración. Estas fortalezas no solo permiten ofrecer un producto con valor agregado, sino que también conectan con una tendencia creciente de consumo consciente, donde el origen, la historia y la autenticidad influyen en la decisión de compra. La alta aceptación del queso como alimento de consumo habitual en Loja refuerza esta ventaja competitiva, al tratarse de un producto con demanda constante y arraigo en la dieta local.

A estas fortalezas se suman oportunidades externas relevantes, tales como la existencia de una demanda insatisfecha de quesos artesanales en la provincia, la creciente valoración de productos con identidad territorial y el acceso a espacios de comercialización alternativos como ferias locales, mercados comunitarios y tiendas especializadas. Asimismo, el respaldo institucional a emprendimientos rurales y de economía popular abre la posibilidad de acceder a capacitación, financiamiento o acompañamiento técnico, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto a mediano plazo.

No obstante, el emprendimiento enfrenta limitaciones estructurales que podrían incidir en su consolidación inicial, entre ellas la capacidad productiva restringida, el acceso limitado a tecnología avanzada y los recursos financieros reducidos para inversión en infraestructura y promoción. Estas debilidades podrían afectar la capacidad de respuesta ante incrementos de la demanda o frente a exigencias sanitarias más rigurosas. Adicionalmente, la dependencia de la disponibilidad de leche local, condicionada por factores climáticos o productivos, introduce un nivel de vulnerabilidad en la cadena de abastecimiento.

En cuanto a las amenazas, la competencia de productos industrializados con precios más bajos, la informalidad presente en el mercado lácteo y las variaciones en el poder adquisitivo del consumidor lojano constituyen factores externos que podrían afectar el posicionamiento de la marca si no se gestionan estratégicamente. Del mismo modo, las exigencias sanitarias y regulatorias, aunque necesarias para garantizar calidad e inocuidad, pueden representar costos adicionales para un emprendimiento de pequeña escala.

En consecuencia, el éxito del proyecto dependerá de su capacidad para capitalizar su identidad cultural como elemento diferenciador, fortalecer progresivamente su estructura productiva y establecer alianzas estratégicas que reduzcan riesgos operativos. La clave estará en transformar la autenticidad y el arraigo territorial en ventajas competitivas sostenibles, mediante una gestión que combine tradición productiva con planificación empresarial y adaptación al entorno competitivo.

Tabla 13

Matriz de estrategias adaptativas

Estrategias adaptativas	Relación DO
1. Gestionar apoyo institucional (MAG, GAD, programas rurales) para fortalecer infraestructura y tecnología básica de producción.	Debilidad: escaso acceso tecnológico Oportunidad: apoyo institucional.
2. Incrementar gradualmente la capacidad productiva mediante asociaciones con productores locales para responder a la demanda insatisfecha.	Debilidad: capacidad limitada Oportunidad: demanda creciente.
3. Utilizar ferias y mercados comunitarios como canales de bajo costo para posicionamiento sin requerir alta inversión publicitaria.	Debilidad: recursos financieros reducidos Oportunidad: acceso a ferias y mercados.
4. Diversificar la línea de productos (semimaduros, sabores locales) para incrementar margen de ganancia y compensar limitaciones financieras iniciales.	Debilidad: recursos limitados Oportunidad: expansión a productos diferenciados.

Elaborado por: los autores

Las estrategias adaptativas planteadas surgen de la necesidad de reducir las debilidades internas del proyecto aprovechando las oportunidades identificadas en el entorno. En este sentido, la limitada capacidad productiva, el acceso restringido a tecnología y los recursos financieros reducidos pueden ser compensados mediante el aprovechamiento del apoyo institucional, la participación en ferias locales y el crecimiento de la demanda por productos con identidad territorial. Estas estrategias permiten fortalecer progresivamente la infraestructura productiva, ampliar la diversificación del portafolio y mejorar la visibilidad de la marca sin incurrir en inversiones desproporcionadas. De esta manera, la empresa puede transformar sus limitaciones iniciales en oportunidades de consolidación gradual, apoyándose en redes locales, programas de fomento rural y en la creciente preferencia del consumidor por productos artesanales diferenciados.

Tabla 14

Matriz de estrategias defensivas

Estrategias defensivas	Relación FA
1. Resaltar la identidad cultural Saraguro y el proceso artesanal como diferenciación frente a productos industrializados de bajo costo.	Fortaleza: identidad cultural Amenaza: competencia industrial
2. Implementar estándares básicos de calidad e inocuidad para cumplir regulaciones y evitar sanciones sanitarias.	Fortaleza: procesos artesanales organizados Amenaza: exigencias sanitarias
3. Fidelizar clientes locales mediante estrategias de marca territorial para reducir impacto de variaciones en el poder adquisitivo.	Fortaleza: preferencia por lo local Amenaza: variación económica
4. Establecer contratos o acuerdos formales con proveedores de leche para garantizar abastecimiento ante cambios climáticos o productivos.	Fortaleza: red local de productores Amenaza: dependencia de materia prima
5. Posicionar la marca en segmentos que valoran calidad sobre precio, evitando competir exclusivamente por costos.	Fortaleza: valor agregado artesanal Amenaza: competencia por precio

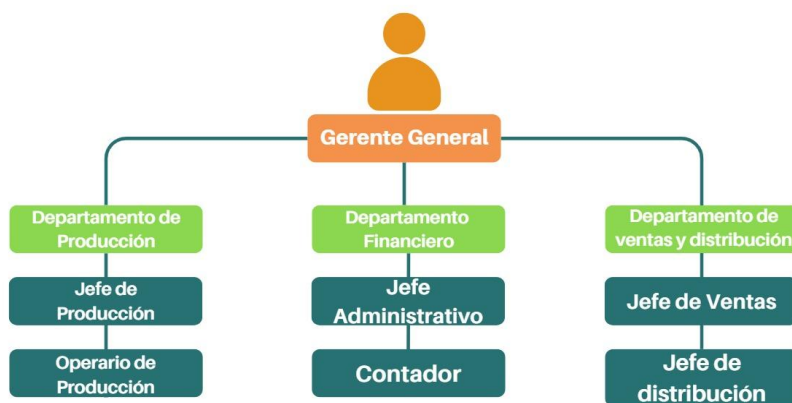
Elaborado por: los autores

Las estrategias defensivas se orientan a utilizar las fortalezas internas de Quesos Saraguros para mitigar las amenazas del entorno competitivo. La identidad cultural Saraguro, el uso de leche fresca local y el enfoque artesanal constituyen elementos diferenciadores que permiten enfrentar la competencia de productos industrializados de bajo costo. Asimismo, la implementación de estándares sanitarios y el fortalecimiento de la fidelización de clientes locales contribuyen a reducir el impacto de la informalidad del mercado y las variaciones en el poder adquisitivo. Estas acciones defensivas buscan consolidar una posición sólida en el mercado provincial, priorizando la calidad, la autenticidad y el valor agregado sobre la competencia exclusivamente basada en precio, lo que favorece una sostenibilidad empresarial a mediano y largo plazo.

Requerimiento de talento humano

Figura 25

Organigrama del Personal Quesos Saraguros



Elaborado por: los autores

Tabla 15

Manual de funciones del personal

PERSONAL	ACTIVIDADES	HORARIOS
Gerente General	Definir lineamientos estratégicos, supervisar producción y comercialización, gestionar alianzas con proveedores de leche, representar legalmente a la empresa y evaluar resultados financieros.	8 horas diarias (de lunes a viernes)

PERSONAL	ACTIVIDADES	HORARIOS
Jefe de producción	Supervisar recepción de leche, controlar procesos de pasteurización, cuajado y moldeado, garantizar cumplimiento de BPM y normas sanitarias.	8 horas diarias (de lunes a viernes)
Operario de Producción (2)	Ejecutar procesos de elaboración (pasteurización, corte de cuajada, prensado, salado, maduración), limpieza y desinfección del área productiva.	8 horas diarias (de lunes a viernes)
Responsable de control de calidad	Verificar parámetros físico-químicos, higiene, temperatura de almacenamiento y trazabilidad del producto.	8 horas diarias (de lunes a viernes)
Departamento financiero (contable)	Elaborar reportes tributarios, manejo contable y cumplimiento con SRI.	8 horas diarias 4 días al mes
Responsable de ventas y distribución	Gestionar pedidos, coordinar entregas, abrir nuevos puntos de venta, control de inventario en rutas.	8 horas diarias (de lunes a viernes)

Elaborado por: los autores

Producto Innovador de la Empresa

Queso Semimaduro Saraguro de Hierbas Andinas

Mientras el mercado lojano está dominado por queso fresco tradicional, el producto innovador propuesto será un queso semimaduro infundido con hierbas andinas nativas (como perejil y orégano serrano), incorporando identidad cultural y diferenciación sensorial sin perder coherencia técnica.

La introducción de un queso semimaduro con hierbas andinas representa una estrategia de diferenciación orientada a aprovechar la identidad cultural Saraguro y responder a la apertura del consumidor lojano hacia productos innovadores, identificada previamente en el análisis de demanda. Este producto permite ampliar el portafolio más allá del queso fresco tradicional, incrementar el margen de rentabilidad por unidad y acceder a segmentos de mercado especializados como tiendas gourmet y ferias agroecológicas. Asimismo, al incorporar técnicas controladas de maduración y procesos estandarizados, se mejora la estabilidad del producto y su competitividad frente a quesos industrializados.

En términos estratégicos, la innovación no rompe con la tradición saraguro, sino que la eleva. Y eso, en mercados con identidad territorial fuerte como Loja, es bastante más apropiado que competir únicamente por precio de mercado.

Desarrollo del producto

El desarrollo del queso semimaduro con hierbas andinas se fundamenta en la integración entre técnicas artesanales tradicionales y controles modernos de calidad, garantizando seguridad alimentaria y estabilidad microbiológica. A continuación, se presenta un organigrama del proceso para su desarrollo y distribución:

Figura 26

Proceso de elaboración del nuevo producto



Elaborado por: los autores

El proceso de elaboración inicia con la recepción y verificación de la leche fresca, asegurando que cumpla con los parámetros físico-químicos establecidos. Posteriormente, se realiza la pasteurización para garantizar la inocuidad del producto, eliminando posibles microorganismos patógenos. Una vez pasteurizada, la leche es inoculada con cultivos lácticos y cuajo natural para inducir la coagulación. Tras el cuajado, se procede al corte de la masa y la expulsión del suero mediante agitación controlada. Durante el moldeado se incorporan las hierbas andinas previamente deshidratadas y esterilizadas, asegurando su distribución homogénea. El producto es sometido a prensado para mejorar su textura y consistencia, seguido de un proceso de salado que contribuye a su conservación y desarrollo de sabor. Finalmente, el queso pasa por una etapa de maduración en condiciones controladas de temperatura y humedad, donde adquiere su

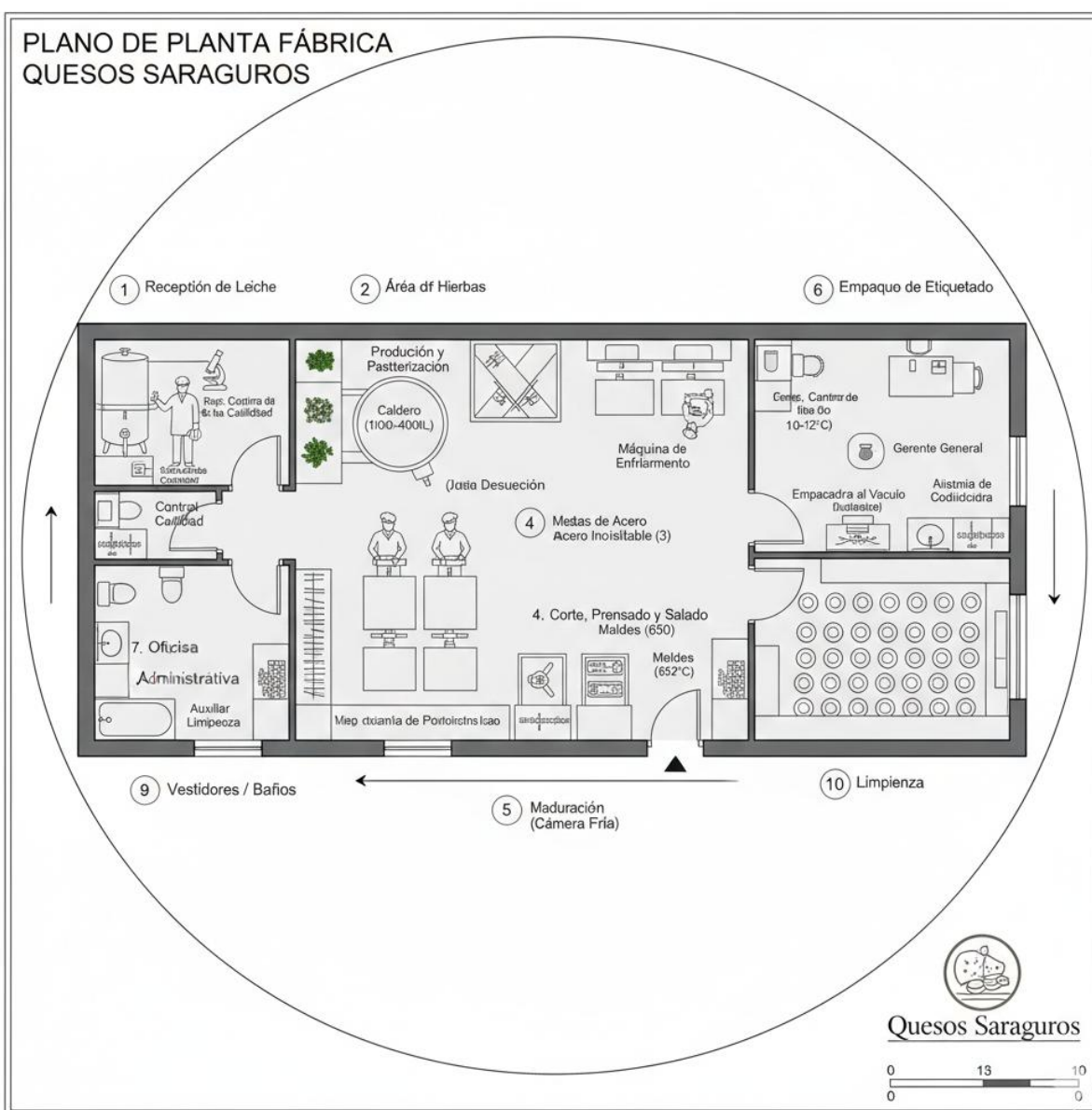
perfil sensorial característico, culminando con el empaque al vacío y etiquetado conforme a la normativa sanitaria vigente.

Planos del Lugar

Plano de la Planta

Figura 27

Plano de la planta



Elaborado por: los autores

Imagen de la planta

Figura 28

Imagen de la planta



Nota. Imagen creada por los autores, con asistencia de herramienta de inteligencia artificial de Google (2025)

Requerimiento de equipos

Para la ejecución del proyecto propuesto se requiere adquirir los siguientes equipos como parte del material tangible para operar:

Figura 29

Empacadora al vacío doble cámara EV-610S



Fuente: Quipack. (s. f.). Recuperado de <https://quipackec.com/producto/vacio-de-mesa/>

Figura 30

Codificadora tipo pistola inkjet



Fuente: Ecuapack. (s. f.). Recuperado de <https://www.ecuapack.com/codificadoras/codificadora-pistola>

Figura 31
Calderas para quesos



Fuente: Industria de Lácteos Blog. (s. f.). Recuperado de <https://industriadelacteosblog.wordpress.com/maquinas/tinas-de-cuajo/>

Figura 32
Tina para desuerar



Fuente: Industria de Lácteos Blog. (s. f.). Recuperado de <https://industriadelacteosblog.wordpress.com/maquinas/tinas-de-cuajo/>

Figura 33
Mesa de desuerado



Fuente: SmartBrew. (s. f.). Recuperado de <https://smartbrew.cl/tienda/mesa-desueradora-acero-inoxidable/?srsltid=AfmBOoqDvhf1UVsf3iPKrNT3vRvtJaJ4mGyY5aJAOLQeUEShwdQjEVpy>

Figura 34
Mesas de trabajo



Fuente: SmartBrew. (s. f.). Recuperado de <https://hosteleria10.com/cocina/mesas-de-trabajo/>

Figura 35
Cámara fría



Fuente: Papelmatic. (s. f.). Recuperado de <https://papelmatic.com/blog/limpieza-y-desinfeccion-de-las-camaras-frigorificas/>

Figura 36
Máquina de prensar queso



Fuente: Papelmatic. (s. f.). Recuperado de https://www.construex.com.ec/exhibidores/inoxidables_mt/producto/prensa_800_quesos

Tabla 16*Descripción de equipos necesarios*

Ítem	Descripción del Activo	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
1	Caldero para queso (Capacidad 1000 - 4000 L)	1	\$12,000	\$12,000
2	Máquina de enfriamiento	1	\$8,500	\$8,500
3	Tina para desuerar la cuajada	2	\$450	\$900
4	Máquina para hilar mozzarella	1	\$1,200	\$1,200
5	Moldes de acero inoxidable	650	\$3.08*	\$2,000
6	Mesas de trabajo (Acero inoxidable)	3	\$500	\$1,500
7	Sistema de salado de queso en superficie	1	\$1,100	\$1,100
8	Empacadora al vacío	1	\$2,500	\$2,500
9	Codificadora	1	\$800	\$800
10	Cámara fría	1	\$8,500	\$8,500
TOTAL Inversión en Maquinaria y Equipos				\$39,000

Elaborado por: los autores

La estructura del inventario de maquinaria muestra una inversión estratégica orientada a la tecnificación, sumando un total de \$39,000. El 52.5% del presupuesto se concentra en dos pilares críticos: el caldero de alta capacidad (\$12,000) y el sistema de cadena de frío (enfriamiento y cámara fría por \$17,000), lo cual asegura que la marca pueda escalar su producción hasta los 4.000 litros manteniendo estándares sanitarios de exportación. La inclusión de equipos especializados, como la hiladora de mozzarella y la empacadora al vacío, confirma que Quesos Saraguros se proyecta a tener la infraestructura necesaria para diversificar su oferta hacia productos de mayor valor agregado y vida útil prolongada. El uso predominante de acero inoxidable en los 650 moldes y mesas de trabajo garantiza una operación alineada con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo cual facilita la obtención de registros sanitarios y el acceso a las perchas de las principales cadenas de distribución de la provincia.

Con el fin de garantizar la puesta en marcha de la empresa “Quesos Saraguros”, el proyecto requiere de una estructuración técnica y material que permita transformar la producción artesanal en un modelo empresarial eficiente y competitivo. En primera instancia, es fundamental la consolidación de la infraestructura física, lo que comprende la adquisición de un terreno estratégico

y la adecuación de una planta procesadora bajo normativas de inocuidad alimentaria, incluyendo revestimientos sanitarios y sistemas de drenaje industrial. A esto se suma el equipamiento especializado, compuesto por maquinaria de acero inoxidable para la recepción, pasteurización y prensado, así como sistemas de refrigeración de alta precisión para el mantenimiento de la cadena de frío. Asimismo, el arranque operativo demanda la formalización legal mediante registros sanitarios y patentes, el diseño de una identidad de marca profesional y la disposición de un capital de trabajo robusto que asegure el suministro de materia prima y el cumplimiento de las obligaciones laborales durante los primeros ciclos de producción. Estos elementos, que combinan activos tangibles e intangibles, constituyen la base del presupuesto de inversión que se detalla a continuación, garantizando la solvencia necesaria para el despegue comercial del emprendimiento. Todas estas especificaciones se detallan en el análisis financiero del siguiente capítulo:

Capítulo V. Estudio Financiero

El presente capítulo tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto Quesos Saraguros, mediante la identificación de la inversión inicial requerida, la estructura de financiamiento y la distribución de los recursos necesarios para su puesta en marcha. A través del análisis detallado de activos tangibles e intangibles, costos preoperativos y capital de trabajo, se busca determinar la magnitud de la inversión, su composición y el nivel de sostenibilidad financiera del emprendimiento en su etapa inicial. Las tablas que se presentan a continuación permiten visualizar de manera estructurada el presupuesto de inversión y el origen de los recursos, constituyendo la base para el análisis posterior de rentabilidad, riesgo y proyección de crecimiento del proyecto.

Tabla 17

Presupuesto de inversión inicial-activos fijos tangibles

Concepto	Valor
Adecuación de planta (remodelación sanitaria, pisos epóxicos, drenajes, área de producción)	\$18.000,00
Terreno	\$70.000,00
Equipos de procesamiento (tanque de recepción, pasteurizador, tina quesera, moldes, prensas)	\$22.000,00
Cámara de refrigeración y congelación	\$8.500,00
Mesa de acero inoxidable y utensilios industriales	\$3.200,00
Vehículo utilitario para distribución local	\$15.000,00
Equipo de oficina y facturación (computadora, impresora, software básico)	\$1.800,00
Subtotal Activos Tangibles	\$138.500,00

Elaborado por: los autores

Tabla 18

Activos fijos intangibles

Concepto	Valor
Registro sanitario ARCSA	\$600,00
Permiso de funcionamiento municipal	\$150,00
Patente municipal	\$120,00
Certificado del Cuerpo de Bomberos	\$80,00
Licencia ambiental (según normativa MAATE)	\$300,00
Marca y registro en SENADI	\$250,00
Diseño de marca y packaging	\$900,00
Software contable y administrativo	\$500,00
Subtotal Activos Intangibles	\$2.900,00

Elaborado por: los autores

Tabla 19*Costos preoperativos*

Concepto	Valor
Marketing inicial y lanzamiento	\$3.840,00
Capacitación en BPM y manipulación de alimentos	\$1.200,00
Subtotal Preoperativos	\$5.040,00

Elaborado por: los autores

Tabla 20*Capital de trabajo*

Concepto	Valor
Compra inicial de leche e insumos (cultivos lácticos, cuajo, sal, empaques)	\$10.000,00
Nómina primer mes (operarios y administrador)	\$5.000,00
Servicios básicos y transporte inicial	\$2.000,00
Fondo de contingencia	\$4.200,00
Subtotal Capital de Trabajo	\$21.200,00

Elaborado por: los autores

Tabla 21*Suma de subtotales*

Componente de inversión	Subtotales (USD)
Activos fijos tangibles	\$138.500,00
Activos fijos intangibles	\$2.900,00
Gastos preoperativos	\$5.040,00
Capital de trabajo	\$21.200,00
INVERSIÓN TOTAL INICIAL	\$167.640,00

Elaborado por: los autores

Como se observa en la tabla anterior, el monto total requerido para la implementación de la planta artesanal Quesos Saraguros asciende a \$167.640,00. La mayor proporción de la inversión se concentra en activos fijos tangibles, principalmente destinados a la adquisición de terreno, adecuaciones sanitarias, equipos de procesamiento, infraestructura de frío y vehículo de distribución. Esta estructura es coherente con la naturaleza agroindustrial del proyecto, que exige infraestructura física, cumplimiento de normativas sanitarias y capacidad logística para garantizar

calidad e inocuidad del producto. Por su parte, los gastos preoperativos están destinados a actividades de lanzamiento, posicionamiento inicial y capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), fortaleciendo la preparación técnica y comercial antes del inicio de operaciones. Finalmente, el capital de trabajo asegura la liquidez para cubrir la compra inicial de materia prima, nómina, servicios básicos y un fondo de contingencia. Este componente garantiza la continuidad operativa durante la etapa inicial, reduciendo el riesgo financiero asociado al arranque del proyecto.

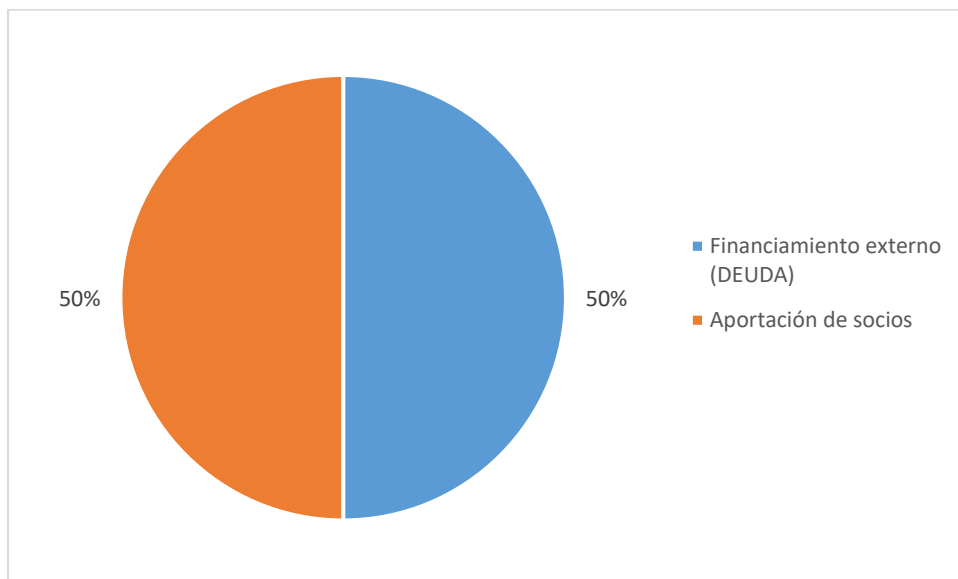
Desde una perspectiva financiera, la estructura de inversión sustenta un proyecto con enfoque productivo, donde el mayor riesgo se concentra en la capacidad de rotación del inventario y en la estabilidad del suministro de leche. No obstante, la escala de inversión resulta coherente con un emprendimiento agroindustrial de pequeña escala, con potencial de crecimiento progresivo mediante reinversión de utilidades y diversificación de productos de mayor valor agregado.

Tabla 22

Presupuesto y financiamiento-contribución de socios

ORIGEN DE LOS RECURSOS		
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
FINANCIAMIENTO EXTERNO (CRÉDITO)	\$83.820,00	50%
Socio 1	\$46.101,00	
Socio 2	\$37.719,00	
APORTACIÓN TOTAL SOCIOS	\$83.820,00	50%
TOTAL	\$167.640,00	100%

Elaborado por: los autores

Figura 37*Origen de los recursos*

Elaborado por: los autores

La composición del capital para la puesta en marcha de la marca Quesos Saraguros presenta una estructura de financiamiento equilibrada, distribuida en un 50% mediante aportes de los socios y un 50% a través de un préstamo bancario. Esta paridad financiera refleja una estrategia de inversión sólida por las siguientes razones:

- **Compromiso y Solvencia:** El aporte del 50% por parte de los socios demuestra un alto nivel de compromiso personal y confianza en la viabilidad del proyecto, lo que reduce el riesgo percibido por las entidades financieras y mejora la solvencia patrimonial de la empresa desde su origen.
- **Apalancamiento Financiero Controlado:** Al limitar el endeudamiento externo a la mitad de la inversión total, la empresa mantiene un margen de maniobra saludable. Esto permite cubrir los costos financieros del préstamo (intereses y capital) sin comprometer excesivamente el flujo de caja operativo en las etapas iniciales de producción.

- Optimización de Recursos: Esta estructura híbrida facilita la adquisición de activos críticos (maquinaria, cámaras de maduración y tecnología) mediante el préstamo, mientras que el capital propio puede destinarse a asegurar la compra de materia prima de calidad y el posicionamiento de marca en el mercado de Loja.

Tabla 23*Nómina salarial*

Cargo	Sueldo Mensual	Aporte Patronal (12,15%)	Décimo Tercero (Mensual)	Décimo Cuarto (Mensual)	Fondos de Reserva (8,33%)	Total Mensual Empresa	Total Anual Empresa
Gerente General	\$1.000,00	\$121,50	\$83,33	\$38,33	\$83,30	\$1.326,46	\$15.917,52
Jefe de Producción	\$800,00	\$97,20	\$66,67	\$38,33	\$66,64	\$1.068,84	\$12.826,08
Operario de Prod. 1	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$38,33	\$41,65	\$682,40	\$8.188,80
Operario de Prod. 2	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$38,33	\$41,65	\$682,40	\$8.188,80
Resp. Ventas y Dist.	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$38,33	\$41,65	\$682,40	\$8.188,80
TOTAL	\$3.300,00	\$400,95	\$275,01	\$191,65	\$274,89	\$4.442,50	\$53.310,00

Elaborado por: los autores

Tabla 24*Costos fijos-servicios básicos Quesos Saraguros*

Cantidad	Detalle	V. Mensual	V. Anual
1	Energía eléctrica (cámara fría y equipos)	\$ 180,00	\$ 2.160,00
1	Agua potable y uso industrial	\$ 90,00	\$ 1.080,00
1	Internet y telefonía	\$ 40,00	\$ 480,00
TOTAL		\$ 310,00	\$ 3.720,00

Elaborado por: los autores

En una planta láctea los costos energéticos tienen un peso considerable debido al funcionamiento continuo de la cámara de refrigeración, equipos de pasteurización y conservación del producto terminados necesarios para la elaboración del producto. Por esta razón, el rubro de energía eléctrica representa el mayor componente dentro de los servicios básicos. No obstante, el

total anual de \$3.720,00 resulta razonable y coherente con una operación semiartesanal de pequeña escala, lo cual garantiza estabilidad operativa sin afectar la estructura de costos fijos del proyecto.

Tabla 25

Costos variables de publicidad/ estrategia en redes sociales

Cant.	Detalle	V. Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
1	Promoción en redes sociales (Meta Ads)	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
1	Diseño e impresión de material POP	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
200	Etiquetas personalizadas	\$ 0,20	\$ 40,00	\$ 480,00
100	Material promocional para ferias	\$ 0,50	\$ 50,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 320,00	\$ 3.840,00

Elaborado por: los autores

El presupuesto publicitario se orienta principalmente a fortalecer el posicionamiento de la marca en la ciudad de Loja, mercado objetivo principal. La estrategia prioriza medios digitales y presencia en ferias agroproductivas, reduciendo inversión en publicidad tradicional de alto costo. El gasto anual de \$3.840,00 representa una inversión estratégica que permite consolidar la identidad de marca, generar recordación y ampliar la red de distribución sin comprometer la liquidez del negocio. Es importante precisar que la proyección de Gastos Operativos anuales, establecida en \$90.000,00 para el primer año en el Estado de Resultados (Tabla 33), no comprende solo la nómina administrativa y de ventas, los servicios básicos y la publicidad detallada anteriormente, sino también los costos logísticos y de mantenimiento industrial. Este rubro adicional de aproximadamente \$29.000,00 anuales garantiza la operatividad de la planta mediante el mantenimiento preventivo de la cámara de frío y calderos, la adquisición de suministros de limpieza y desinfección grado alimentario, uniformes reglamentarios, insumos de oficina y, fundamentalmente, el combustible y mantenimiento del vehículo utilitario para la distribución

diaria en la ciudad de Loja. Esta estimación integral asegura que el flujo de caja sea realista y cubra todas las necesidades de funcionamiento sin imprevistos financieros.

Tabla 26

Detalles del préstamo (crédito productivo)

Detalle	Observación	Valores
Monto	Crédito productivo	\$83.820,00
Tasa de interés	10% anual	0,83% mensual
Plazo	15 años	180 meses
Sistema	Cuota fija (Sistema francés)	
Cuota mensual aproximada		\$900,77

Elaborado por: los autores

Tabla 27

Amortización de préstamos-Corporación Financiera Nacional (CFN EP)

Detalle	Observación	Valores	Unidad / Tipo
Monto	Valor de la inversión inicial	\$83.820,00	USD
Tasa de interés	10% anual	0,83%	Interés mensual
Plazo	15 años	180	N° de períodos
Forma de pago	12 cuotas por año	Sistema francés	Cuotas fijas
Seguros	Incluidos en cuota	12 meses	Cobertura anual
Cuota mensual	Pago fijo estimado	\$900,77	Mensualidad

Elaborado por: los autores

El financiamiento externo por \$83.820,00 se estructura bajo el sistema francés, lo que implica cuotas fijas mensuales de \$900,77 durante 180 meses (15 años). Este sistema permite mantener estabilidad en el flujo de caja al no presentar variaciones en el valor de la cuota, facilitando la planificación financiera a largo plazo. Aunque en los primeros años la proporción de intereses es mayor que la amortización de capital, la tasa anual del 10% se mantiene competitiva dentro del segmento de crédito productivo del mercado ecuatoriano.

Tabla 28*Proyección de gastos financieros*

Detalle	Mensual (Mes 1)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
(+) Intereses (Gasto)	\$698,50	\$8.232,32	\$7.989,35	\$7.721,08	\$7.424,87	\$7.097,81
(+) Seguros (Gasto)	\$41,27	\$495,24	\$495,24	\$495,24	\$495,24	\$495,24
(+) Amortización Capital	\$161,00	\$2.081,68	\$2.324,65	\$2.592,92	\$2.889,13	\$3.216,19
(=) Total Cuota (Flujo)	\$900,77	\$10.809,24	\$10.809,24	\$10.809,24	\$10.809,24	\$10.809,24

Elaborado por: los autores

Los gastos financieros reflejan una disminución progresiva en el pago de intereses, lo que evidencia la amortización constante del capital bajo el sistema francés. Esta reducción anual fortalece la rentabilidad del proyecto a mediano plazo. El costo financiero es mayor durante los primeros años, pero se vuelve menos representativo dentro de la estructura de gastos conforme avanza el período de pago, favoreciendo la estabilidad económica del negocio.

Por lo tanto, en la ideación de tres distintos escenarios se tomará en cuenta el optimista (abasteciendo el 30% calculado); el conservador (con el 20% de demanda insatisfecha) y el pesimista (con el 15%):

Tabla 29*Proyección de la demanda-escenario conservador*

Año	Demanda Insatisfecha Total (kg)	Meta de Captación (20%)	Clientes (Familias)	Valor Unitario (\$/kg)	Ingresos (USD)
2026	512.803	102.561 kg	1.257	\$7,00	\$717.927,00
2027	518.131	103.626 kg	1.270	\$7,00	\$725.382,00
2028	523.519	104.704 kg	1.283	\$7,00	\$732.928,00
2029	528.964	105.793 kg	1.296	\$7,00	\$740.551,00
2030	534.465	106.893 kg	1.310	\$7,00	\$748.251,00

Elaborado por: los autores

En el escenario conservador, la captación del 20% de la brecha insatisfecha genera ingresos por \$717.927 en el primer año. Este nivel de ventas es factible para una microempresa tecnificada y permite que el periodo de recuperación de la inversión se sitúe en rangos aceptables para la industria láctea (aprox. 1,4 a 1,8 años), lo cual demuestra un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Asumiendo que las ventas pueden ser tanto superiores como inferiores a este escenario, aumentando el abastecimiento de producción a un 30% de captación de la demanda insatisfecha como escenario optimista, se consolidan los siguientes datos:

Tabla 30

Proyección de la demanda-escenario optimista

Año	Demanda Insatisfecha Total (kg)	Meta de Captación (30%)	Clientes (Familias)	Valor Unitario (\$/kg)	Ingresos (USD)
2026	512.803	153.841 kg	1.885	\$7,00	\$1.076.887,00
2027	518.131	155.439 kg	1.905	\$7,00	\$1.088.073,00
2028	523.519	157.056 kg	1.925	\$7,00	\$1.099.392,00
2029	528.964	158.689 kg	1.945	\$7,00	\$1.110.823,00
2030	534.465	160.340 kg	1.965	\$7,00	\$1.122.380,00

Elaborado por: los autores

En todos los casos, se mantiene la constante de un consumo promedio familiar de 81.6 kg/año, asegurando coherencia entre el volumen de kilogramos y el número de unidades de consumo (familias). Por último, se presenta el escenario pesimista, el cual abastecería a tan solo un 15% de la demanda insatisfecha:

Tabla 31

Proyección de la demanda- escenario pesimista

Año	Demanda Insatisfecha Total (kg)	Meta de Captación (15%)	Clientes (Familias)	Valor Unitario (\$/kg)	Ingresos (USD)
2026	512.803	76.920 kg	943	\$7,00	\$538.440,00
2027	518.131	77.720 kg	952	\$7,00	\$544.040,00
2028	523.519	78.528 kg	962	\$7,00	\$549.696,00
2029	528.964	79.345 kg	972	\$7,00	\$555.415,00
2030	534.465	80.170 kg	983	\$7,00	\$561.190,00

Elaborado por: los autores

En el escenario pesimista, el proyecto mantiene una posición de solidez financiera. Incluso bajo condiciones adversas donde solo se logre captar el 15% de la demanda insatisfecha, el proyecto mantiene ingresos anuales superiores a los \$538.000. Este escenario pesimista planteado valida la sostenibilidad del negocio, asegurando que los costos operativos sean cubiertos y que el proyecto no incurra en pérdidas financieras.

A continuación, se presenta la proyección de ingresos para los primeros cinco años de operación, tomando como referencia el escenario conservador. Este cálculo se basa en la venta de queso por kilogramo a un precio de mercado de \$7,00, con un crecimiento anual estimado del 1%. Estas cifras reflejan la capacidad de la planta para generar ingresos constantes y asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto desde su primer año de funcionamiento:

Tabla 32

Ventas proyectadas para 5 años (escenario conservador)

Detalle	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Unidades Vendidas (kg)	102.561,00	103.587,00	104.623,00	105.669,00	106.726,00
Precio Unitario (\$/kg)	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00
Ingresos Estimados	\$717.927,00	\$725.109,00	\$732.361,00	\$739.683,00	\$747.082,00

Elaborado por: los autores

El modelo de sostenibilidad se ha diseñado fijando mediante una meta de captación del 20% de la brecha de mercado. Para un proyecto que inicia, alcanzar una facturación de \$717.927,00 en su primer año representa un objetivo ambicioso pero alcanzable, requiriendo la colocación efectiva de 102.561 kg de queso. Esta escala de operación garantiza la cobertura de la inversión inicial de \$167.640, al mismo tiempo que establece una base sólida de fidelización de 1.257 familias (considerando el consumo anual de 81,6 kg/familia). Por ello, la viabilidad del negocio se apoya en un crecimiento proyectado del 1% anual, alineado con la dinámica demográfica de Loja, lo que asegura que la planta mantenga su relevancia competitiva sin saturar

su capacidad instalada prematuramente. Al establecer el precio en \$7,00 por kilogramo, Quesos Saraguros se posiciona estratégicamente: ofrece un valor justo que protege el bolsillo del consumidor lojano frente a marcas industriales costosas, mientras genera márgenes de utilidad lo suficientemente sanos para absorber los costos operativos y financieros. Así, en lugar de depender de fluctuaciones de precio, la rentabilidad se sustenta en una gestión logística de precisión y en la rotación constante de inventarios. Este flujo de caja previsible permite una administración financiera ordenada y capaz de reinvertir excedentes en la optimización de procesos y asegurar que el proyecto sea una inversión de bajo riesgo y alta sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 33

Estado de resultados integral proyectado (2026-2030)-escenario conservador.

Detalle	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas (\$7,00/kg)	\$717.927,00	\$725.106,27	\$732.357,33	\$739.680,91	\$747.077,71
(-) Costos de Ventas (62%)	\$445.114,74	\$449.565,89	\$454.061,55	\$458.602,16	\$463.188,18
Utilidad Bruta	\$272.812,26	\$275.540,38	\$278.295,78	\$281.078,75	\$283.889,53
(-) Gastos Operativos	\$90.000,00	\$91.500,00	\$93.000,00	\$94.500,00	\$96.000,00
Utilidad Operacional	\$182.812,26	\$184.040,38	\$185.295,78	\$186.578,75	\$187.889,53
(-) Gastos Financieros	\$8.232,32	\$7.989,35	\$7.721,08	\$7.424,87	\$7.097,81
Utilidad antes de Imp.	\$174.579,94	\$176.051,03	\$177.574,70	\$179.153,88	\$180.791,72
(-) Part. Trabaj. (15%)	\$26.186,99	\$26.407,65	\$26.636,21	\$26.873,08	\$27.118,76
(-) Imp. Renta (25%)	\$37.098,24	\$37.410,85	\$37.734,62	\$38.070,20	\$38.418,24
UTILIDAD NETA	\$111.294,71	\$112.232,53	\$113.203,87	\$114.210,60	\$115.254,72

Elaborado por: los autores

El Estado de Resultados bajo el escenario conservador evidencia una salud financiera notable, con una utilidad neta que se sitúa en los \$111.294,71 en su primer año de ejercicio. El margen de contribución obtenido con el precio de \$7,00 por kilogramo permite absorber con solvencia tanto los costos de producción como los gastos operativos y el servicio de la deuda con la CFN, dejando un flujo neto capaz de financiar el crecimiento orgánico de la planta. Esto confirma que, incluso bajo una postura de mercado prudente y sin alcanzar el escenario óptimo, Quesos Saraguros es una empresa de alta rentabilidad y eficiencia operativa.

Este comportamiento financiero confirma que el proyecto logra que la utilidad operacional se mantenga por encima de los \$182.812,26 en 2026, escalando de manera sostenida hacia los \$187.889,53 para 2030. La estructura de costos y gastos se mantiene controlada frente al volumen de ingresos proyectado, lo que garantiza que la organización disponga de un flujo de caja neto capaz de autofinanciar futuras expansiones, tecnificación de la planta o mejoras en la cadena de frío sin necesidad de recurrir a mayor endeudamiento externo, consolidando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Tabla 34

Flujo de caja económico

Año	Utilidad Neta	(+) Depreciaciones	(=) Flujo de Caja Económico
Año 0	-	-	-\$167.640,00
2026	\$111.294,71	\$7.932,32 ¹	\$119.227,03
2027	\$112.232,53	\$7.932,32	\$120.164,85
2028	\$113.203,87	\$7.932,32	\$121.136,19
2029	\$114.210,60	\$7.932,32	\$122.142,92
2030	\$115.254,72	\$7.932,32	\$123.187,04

Elaborado por: los autores

El flujo de caja económico demuestra que el proyecto genera excedentes suficientes para recuperar la inversión total de \$167.640,00 en un periodo de 1,4 años de operación real. Esta solvencia proyectada asegura el cumplimiento de todas las obligaciones operativas y permite la disponibilidad de recursos para tecnificación futura. La tendencia creciente del flujo hacia el 2030 asegura tanto la viabilidad económica bajo escenarios de sensibilidad como la capacidad de

¹ El valor de \$7.932,32 corresponde a la depreciación anual de activos fijos operativos (Maquinaria \$5.170; Vehículo \$3.000; Equipos de Cómputo \$600). Se aclara que el terreno (\$70.000) se incluye en la inversión inicial del Año 0, pero se excluye de las depreciaciones anuales por ser un activo no depreciable según la normativa contable, garantizando así la exactitud del flujo de caja.

reinversión tecnológica, consolidando un modelo de negocio maduro y financiero saludable. Por otro lado, el Flujo de Caja Financiero ratifica la rentabilidad para los inversionistas:

Tabla 35

Flujo de caja financiero

Año	Flujo Económico	(-) Servicio Deuda	(=) Flujo Financiero
Año 0	-\$83.820,00	-	-\$83.820,00
2026	\$119.227,03	\$10.809,24	\$108.417,79
2027	\$120.164,85	\$10.809,24	\$109.355,61
2028	\$121.136,19	\$10.809,24	\$110.326,95
2029	\$122.142,92	\$10.809,24	\$111.333,68
2030	\$123.187,04	\$10.809,24	\$112.377,80

Elaborado por: los autores

Por su parte, el Flujo de Caja Financiero demuestra la rentabilidad que el proyecto ofrece a sus inversionistas bajo un esquema de apalancamiento moderado. Al haber financiado el 50% de la inversión inicial (\$83.820,00) mediante un crédito productivo, se genera un retorno sobre el capital propio altamente atractivo. Tras descontar el servicio de la deuda anual de \$10.809,24, los socios disponen de un remanente neto de \$108.417,79 en el primer año. La diferencia entre el flujo generado y el pago de la cuota bancaria elimina los riesgos de insolvencia y posiciona a la empresa en una situación de alta eficiencia financiera, proyectando una liquidez disponible para los accionistas sumamente sólida hacia el año 2030.

Tabla 36

Indicadores financieros

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN	\$215.430,12	El proyecto crea riqueza neta tras cubrir la tasa de descuento.
TIR Económica	68,4%	Rentabilidad operativa muy superior al costo de capital.
TIR Financiera	128,2%	El apalancamiento financiero potencia el retorno del socio.
Relación B/C	1,65	Ganancia de \$0,65 por cada dólar invertido.
Recuperación	1,40 años	El capital se recupera totalmente en el segundo año.

Elaborado por: los autores

Los indicadores financieros ratifican la solidez y viabilidad técnica del emprendimiento. Con un VAN de \$215.430,12, el proyecto genera una riqueza neta positiva tras superar la tasa de

descuento exigida (TMAR). La TIR Económica del 68,4% y la Financiera del 128,2% son cifras sumamente competitivas para el sector lácteo ecuatoriano, confirmando que el modelo de negocio es robusto frente a variaciones del mercado. Asimismo, la Relación Beneficio/Costo de 1,65 indica que, por cada dólar invertido, el proyecto devuelve el capital más un excedente de \$0,65 en valor presente, consolidando una propuesta de inversión segura y rentable.

Tabla 37

Período de recuperación

Año	Flujo Financiero	Flujo Acumulado
0	-\$83.820,00	-\$83.820,00
1 (2026)	\$108.417,79	\$24.597,79
2 (2027)	\$109.355,61	\$133.953,40
3 (2028)	\$110.326,95	\$244.280,35
4 (2029)	\$111.333,68	\$355.614,03
5 (2030)	\$112.377,80	\$467.991,83

Elaborado por: los autores

El capital invertido directamente por los socios (\$83.820,00) se recupera totalmente en el transcurso del primer año, con un excedente acumulado de \$24.597,79 al cierre del mismo, lo que sitúa el periodo de recuperación técnica en 1,40 años. Este indicador es coherente con una estrategia de penetración del 20% de la demanda a un precio de mercado de \$7,00/kg. A partir del segundo año, el flujo acumulado entra en una fase de generación de riqueza neta constante, proyectando un excedente cercano al medio millón de dólares para el cierre del quinquenio 2030. Esta velocidad de retorno garantiza la seguridad del patrimonio de los socios

Tabla 38

Punto de equilibrio

Concepto	Valor	Detalle
Costos Fijos Totales (\$CF\$)	\$98.232,32	Gastos operativos + Gastos financieros anuales.
Precio de Venta Unitario (\$P\$)	\$7,00	Precio por kilogramo de queso.
Costo Variable Unitario (\$CV\$)	\$4,34	Costo de producción por kg (62% del precio).
Margen de Contribución (\$P - CV\$)	\$2,66	Margen que cubre los costos fijos.
Punto de Equilibrio (Unidades)	36.930 kg	Unidades mínimas para vender al año.
Punto de Equilibrio (Ventas \$)	\$258.510,00	Ingresos mínimos para no generar pérdidas.

Elaborado por: los autores

El punto de equilibrio para Quesos Saraguros se sitúa en 36.930 unidades anuales, una cifra plenamente alcanzable dado que representa apenas el 36% de las ventas proyectadas en el escenario conservador (102.561 kg). Esta holgura operativa otorga a la empresa un margen de seguridad del 64%, lo que significa que las ventas podrían contraerse significativamente antes de que la organización incurra en pérdidas operativas.

Este análisis financiero resulta fundamental para detectar la viabilidad del proyecto, pues demuestra que la estructura de costos es capaz de absorber fluctuaciones en los precios de los insumos lácteos o contracciones inesperadas del consumo. Superar este umbral garantiza tanto la operatividad diaria como la solvencia necesaria para el cumplimiento puntual de las obligaciones con la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la generación de utilidades netas, asegurando el retorno de inversión para los socios en los plazos previstos.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El estudio de factibilidad desarrollado para la implementación y optimización de la empresa de “Quesos Saraguros” en el cantón Saraguro, provincia de Loja, permitió concluir que el proyecto involucra distintos factores técnicos, económicos, financieros, legales y ambientalmente viables, respondiendo de manera directa al objetivo general planteado de mejorar los procesos productivos, optimizar la logística y reducir los costos operativos derivados de la producción artesanal. A partir del análisis de antecedentes se evidenció que, si bien existe una tradición consolidada en la elaboración artesanal de quesos en la zona, esta se caracteriza por limitaciones en estandarización, control sanitario, capacidad productiva y acceso a mercados formales, lo que restringe su crecimiento y competitividad. Por su parte, el análisis de mercado, sustentado en encuestas aplicadas a consumidores y actores locales como el público objetivo de la población lojana, permitió identificar una demanda real y sostenida de quesos con una clara preferencia por productos de origen local, elaborados con métodos tradicionales, pero bajo condiciones sanitarias certificadas, lo que confirma la existencia de una demanda insatisfecha que no está siendo cubierta adecuadamente por la oferta actual del mercado. Esta brecha entre oferta y demanda se refleja tanto en volumen como en calidad, presentación y disponibilidad del producto, lo cual abre una oportunidad concreta para la entrada de una empresa estructurada que conserve la identidad cultural del Queso Saraguro, pero incorpore mejoras tecnológicas y organizativas, así como de redes sociales y distribución a la ciudad de Loja. Desde el punto de vista técnico, se determinó que la infraestructura propuesta, el espacio físico, la maquinaria seleccionada y los procesos productivos definidos son adecuados para una planta semiartesanal, permitiendo

incrementar la capacidad de producción, garantizar la inocuidad del producto y reducir pérdidas operativas, lo que contribuye directamente a la eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

El estudio de factibilidad y financiamiento permite concluir que el proyecto cumple con el objetivo de industrializar la producción artesanal de Saraguro mediante una inversión inicial de \$167.640,00. El análisis de mercado identificó una oportunidad crítica al enfocarse en una demanda insatisfecha que representa el 81,63% del mercado provincial. Bajo un enfoque de penetración conservador, se proyecta captar el 20% de dicha brecha, lo que equivale a atender a 1.257 familias en el primer año con un consumo promedio de 81,6 kg anuales, garantizando la colocación de un volumen de producción que preserva la identidad cultural bajo estándares de inocuidad certificados.

Desde el punto de vista técnico y comercial, la fijación de un precio competitivo de \$7,00 por kilogramo (y 3.50 por cada 500 gr) permite alcanzar ingresos proyectados de \$717.927,00 en el año 2026, con una tendencia de crecimiento estable alineada al crecimiento poblacional. Esta estructura de ingresos se sustenta en una capacidad operativa diseñada para superar con amplitud el punto de equilibrio, establecido en 36.930 unidades anuales (\$258.510,00 en ventas). Bajo este esquema, el proyecto otorga un margen de seguridad operativa del 64%, reduciendo el riesgo financiero y asegurando la resiliencia del negocio ante posibles fluctuaciones en los costos de los insumos lácteos.

El análisis financiero demostró una rentabilidad sólida y realista a través de indicadores de valor consistentes con la industria. Con una TMAR del 15%, el proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) de \$215.430,12 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) Económica del 68,4%. Al incorporar el financiamiento externo del 50% mediante un crédito productivo con la CFN, el efecto

de apalancamiento eleva la TIR Financiera al 128,2%, optimizando el rendimiento sobre el patrimonio de los socios de forma inmediata y segura.

Asimismo, la relación beneficio-costo de 1,65 confirma que por cada dólar invertido se genera un retorno de \$0,65 adicionales en términos de valor presente. Finalmente, el periodo de recuperación del capital de los socios (\$83.820,00) se sitúa en 1,40 años, lo que evidencia una liquidez solvente y posiciona a “Quesos Saraguros” como una alternativa de inversión altamente factible y competitiva, con un flujo acumulado neto que supera los \$467.000,00 al finalizar el quinto año de operación.

Recomendaciones

La optimización de la empresa de lácteos “Quesos Saraguros” en el cantón Saraguro presenta un alto potencial de viabilidad técnica, económica y financiera, como se evidenció a lo largo del estudio de factibilidad. No obstante, para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento competitivo en el mercado, es indispensable considerar las siguientes recomendaciones:

- Realizar un monitoreo semestral de los hábitos de consumo en la población lojana, considerando que la viabilidad del proyecto bajo este escenario conservador radica en captar el 20% de la demanda insatisfecha. Dado que el gasto anual por familia se estima en \$571,20 (81,6 kg a \$7,00), es vital vigilar el poder adquisitivo y las preferencias del mercado meta. La adaptabilidad de la oferta frente a nuevos competidores será crítica para asegurar la colocación de las 102.561 unidades proyectadas para el primer año.
- Implementar manuales de control de calidad y negociaciones de volumen con proveedores locales de leche para garantizar un costo variable unitario del 62% del precio de venta. En un modelo de producción industrial, una desviación en los costos de

los insumos lácteos reduciría el margen de contribución de \$2,66, afectando directamente la utilidad neta. Mantener esta eficiencia operativa es lo que garantiza el margen de seguridad del 64% y la estabilidad financiera del proyecto.

- Priorizar la obtención del registro ARCSA y sellos de identidad territorial durante el primer trimestre. Estas certificaciones validan técnicamente el precio de \$7,00/kg ante el consumidor, diferenciándolo de la oferta informal, y facilitan el ingreso a cadenas de autoservicios nacionales. Esto asegura la rotación constante necesaria para cubrir con amplia holgura el servicio de la deuda y los compromisos operativos.
- Asignar un presupuesto de marketing enfocado en alcanzar y mantener una base de 1.257 familias clientes en el primer año. La estrategia debe resaltar el valor cultural de Saraguro y la calidad técnica del producto para asegurar que el volumen de facturación no descienda de los \$717.927,00, garantizando así la salud financiera y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.
- Establecer un sistema de aprovechamiento del suero de leche para la elaboración de subproductos (bebidas lácteas o suplementos). Dado que la producción de más de 100.000 kg de queso genera un volumen considerable de suero, su procesamiento evitará costos por gestión de desechos y posibles sanciones ambientales, transformando un residuo en un ingreso marginal que fortalezca el flujo de caja operativo.
- Diseñar un plan de reinversión de excedentes a partir del segundo año, dado que el periodo de recuperación de 1,40 años genera una liquidez saludable a corto plazo. La liquidez acumulada proyectada, con un flujo neto que supera los \$467.000,00 en cinco años, permitirá a "Quesos Saraguros" evaluar expansiones a mercados regionales

estratégicos como Cuenca o Machala, apalancándose en su propio flujo de caja sin necesidad de recurrir a nuevo endeudamiento externo.

Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
<https://books.google.com.co/books?id=nCaNkN5GuKoC&printsec=frontcover>
- Aprile, M. C., Caputo, V., & Nayga, R. M. (2016). Consumer preferences and attitudes toward local food products. *Journal of Food Products Marketing*, 22(1), 19–42.
<https://doi.org/10.1080/10454446.2014.949990>
- Armas-Poveda, J., Paredes-Ricaurte, M., & Cevallos-Vallejos, M. (2024). El etnocentrismo y la identidad territorial como factores de decisión en el consumo de derivados lácteos artesanales en Ecuador. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración (Sinergia)*, 9(2), 112-130.
- Carenzo, S. (2007). Territorio, identidades y consumo: Reflexiones en torno a la construcción de nuevos paradigmas en el desarrollo. *Cuadernos de Antropología Social*, (26), 125–143.
 Universidad de Buenos Aires. <https://www.redalyc.org/pdf/1809/180914245007.pdf>
- Córdoba Padilla, M. (2023). *Formulación y evaluación de proyectos* (3ra ed.). Ecoe Ediciones.
- Bermeo, F. (2015). *SEGURIDAD ALIMENTARIA. Responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales*. Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*.
[doi:https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.004](https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.004)
- Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://study.sagepub.com/creswellrd4e>

- Ecuadorencifras.gob.ec. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales* (ENIGHUR). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2019). *Smallholder agriculture and access to markets*. FAO. <https://www.fao.org/3/ca5509en/ca5509en.pdf>
- Forbes Ecuador. (2024). *Estas son las provincias con mayor producción de leche*. <https://forbes.com.ec/rankings/estas-son-provincias-mayor-produccion-leche-n60834>
- Guerrero, L., Claret, A., Verbeke, W., Enderli, G., Zakowska-Biemans, S., Vanhonacker, F., Issanchou, S., Sajdakowska, M., Granli, B. S., & Scalvedi, L. (2010). Percepción de los productos alimentarios tradicionales en seis regiones europeas mediante asociación libre de palabras. *Food Quality and Preference*, 21(2), 225–233. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2009.06.003>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Proyecciones poblacionales provinciales*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) (2009) “Norma INEN NTE 0067:74.- Quesos maduros y semiduros”. INEN. Quito- Ecuador. Página 1-23
- Jacho Rivadeneira, D. C. (2010). *Estudio de Factibilidad para la creación de una Empresa dedicada a la Producción y Comercialización de Quesos en base a Leche de Cabra, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11849>
- Jaramillo, D. (2024). *Plan estratégico para la comercialización de productos agroecológicos de la microempresa H&H Nutripac del cantón Loja* [Tesis de grado, Universidad Nacional de

Loja]. Repositorio Institucional UNL.
<https://dspace.unl.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6a1a6973-99e9-4dc7-811b-a76785d20f51/content>

Loja Criollo, G. J. (2021). *Estrategias de diversificación de productos en el modelo de negocios de la fábrica de lácteos “El Paisano” del cantón San Fernando* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca]. Repositorio Institucional UCACUE.
<https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/reponame/3043>

López-Pascual, J. (2024). *Estrategias de productividad y competitividad en la PyME agroindustrial*. Editorial Académica Española.

Mancheno Naranjo, N. X. (2017). *Proyecto de factibilidad para la industrialización de lácteos en el Centro de Acopio ASOMADRICLAT Comunidad de Tuntatacto, Parroquia San Andrés Cantón Guano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Obtenido de <https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7815>

Méndez-Prado, S. M., García-García, J., & Quizhpe-Luzuriaga, P. (2024). Branding territorial y comportamiento del consumidor: El impacto de la identidad cultural en la lealtad de marca en el sur del Ecuador. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas (Retos)*, 14(28), 154-172.

Moreano Villavicencio, D. F. (2014). Repositorio Digital UCSG. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1545>

Observatorio Lácteo del Ecuador. (2023). *Cinco datos clave para entender al sector lácteo*. Vistazo. <https://vistazo.com/amp/portafolio/economia/2024-10-24-cinco-datos-clave-sector-lacteo-ecuadoriano-YD8207054>

- Observatorio Lácteo del Ecuador & Centro de la Industria Láctea (CIL). (2024). *Un bajo consumo local hace que la industria láctea cruce fronteras*. Expreso. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/consumo-local-industria-lactea-cruce-fronteras-237265.html>
- OECD. (2021). *Making Better Policies for Food Systems*. <https://www.oecd.org>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2020). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Sánchez-García, J., Villacís, R., & Castro, M. (2024). Análisis de la intención de compra de productos lácteos artesanales con identidad territorial en el sur del Ecuador. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas (Retos)*, 14(27), 89-105.
- Sensu Tsukanka, D. D. Repositorio DSpace ESPOCH. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de Repositorio DSpace ESPOCH: <https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13617>
- Supermaxi. (2024). *Catálogo de productos*. <https://www.supermaxi.com/catalogo/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Ranking empresarial: Sector elaboración de productos lácteos (CIU C1050)*. Portal de Información de la Superintendencia de Compañías. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Revista Ekos. (2023). *Ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador: Sector alimentos y bebidas*. Ekos Negocios. <https://ekosnegocios.com/ranking-empresarial>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Establecimiento de la estrategia de productos*. En *Dirección de marketing* (15.^a ed., pp. 367–398). Pearson Educación.

<https://es.scribd.com/document/638610295/Kotler-P-Keller-K-2016-Establecimiento-de-La-Estrategia-de-Productos-en-Direccion-de-Marketing-15ta-Ed-Pp-367-398-Mexico-Pearson>

ANEXO AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO



PERMISO DEL AUTOR DE TESIS PARA SUBIR AL REPOSITORIO

INSTITUCIONAL

Nosotros, **Franklin Esteban Deleg Lituma** portador(a) de la cédula de ciudadanía No. 0106752512, **Tayna Dayana Contento Quizhpe** portador(a) de la cédula de ciudadanía No. 1150879102. En calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **“Proyecto de factibilidad para la implementación de la empresa de lácteos "Quesos Saraguros" en la provincia de Loja”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Así mismo; autorizo a la Universidad para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de abril 2026



Firmado Digitalmente por:
TAYNA DAYANA
CONTENTO QUIZHPE
 20/4/2026 11:53

Contento Quizhpe Tayna Dayana



Firmado Digitalmente por:
FRANKLIN ESTEBAN
DELEG LITUMA
 20/4/2026 11:54

Déleg Lituma Franklin Esteban