

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Y VIABILIDAD ECONÓMICA DE UNA MICROEMPRESA DE QUESOS FRESCOS EN LA CIUDAD DE PUYO

STRATEGIC ANALYSIS AND ECONOMIC VIABILITY OF A FRESH CHEESE MICROENTERPRISE IN THE CITY OF PUYO

Colón Mauricio Sierra Moreno^{1*}

E-mail: ua.colonsierra@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5091-2751>

Aracely Crismerlyn Parra Chacón²

E-mail: ap.aracelycpc79@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3289-7266>

Iván Danilo Galarza Torresano³

E-mail: ivan.galarza@iste.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5717-543X>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato. Ecuador.

² Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Puyo. Ecuador.

³ Instituto Tecnológico Superior España, Quito. Ecuador.

* Autor para la correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Sierra Moreno, C. M., Parra Chacón, A. C., & Galarza Torresano, I. D. (2025). Análisis estratégico y viabilidad económica de una microempresa de quesos frescos en la ciudad de Puyo. *Universidad y Sociedad*, 17(1), e4903.

RESUMEN

La Quesería Don Carlitos se propone sobresalir por la calidad de su queso fresco, y por la robustez de su modelo de negocios. Con un enfoque especial en la producción y venta de quesos frescos, la microempresa busca establecer un modelo de negocios que permita evaluar las necesidades y preferencias de los consumidores locales y determinar la viabilidad económica del modelo de negocio. El estudio realizado proporciona información valiosa sobre las preferencias y patrones de consumo de los clientes y demanda insatisfecha. La evaluación de factibilidad arroja resultados positivos, con una tasa interna de rendimiento del 17%, superando la tasa mínima de atractivo requerida. Esto señala claramente la anticipación de la recuperación de la inversión en un lapso de 3 años y 7 meses. La Quesería Don Carlitos emerge como un proyecto prometedor y viable en el mercado alimentario.

Palabras clave: Estrategia empresarial, Factibilidad económica, Análisis de mercado, Microempresa.

ABSTRACT

Don Carlitos Cheese Factory aims to stand out for the quality of its fresh cheese, and for the robustness of its business model. With a special focus on the production and sale of fresh cheeses, the microenterprise seeks to establish a business model that allows evaluating the needs and preferences of local consumers and determining the economic viability of the business model. The study carried out provides valuable information on customer preferences and consumption patterns and unsatisfied demand. The feasibility evaluation yields positive results, with an internal rate of return of 17%, exceeding the minimum required attractiveness rate. This clearly indicates the anticipation of the recovery of the investment in a period of 3 years and 7 months. Don Carlitos Cheese Factory emerges as a promising and viable project in the food market.

Keywords: Business strategy, Economic feasibility, Market analysis, Microenterprise



INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, la confluencia de creatividad, innovación y perspectiva estratégica se posiciona como un requisito esencial para la consecución exitosa de proyectos. Este principio adquiere un matiz de vital importancia en el ámbito de las microempresas, que se destacan como actores fundamentales en el impulso de economías locales y regionales. La necesidad de incorporar estas tres dimensiones, surge de la dinámica cambiante del entorno empresarial, donde la capacidad de adaptación y diferenciación se convierten en elementos determinantes para la supervivencia y prosperidad de cualquier iniciativa empresarial (Cota & Rivera, 2020).

La consolidación de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina se ha visto impulsada por el fenómeno de la globalización y la permanencia de la sociedad del conocimiento. Este proceso ha permitido a las Pymes expandir sus fronteras, volviéndose populares y productivas, equiparándose en muchos aspectos a las grandes empresas (Aldeanueva & Cervantes, 2019). La implementación de estrategias para el crecimiento y la supervivencia ha sido fundamental en esta evolución, llevando a las Pymes a posicionarse como entidades competitivas, caracterizadas por su preparación y agilidad (Hurtado & Pinargote, 2021).

Las Pymes representan un importante potencial económico para los países latinoamericanos, generando empleos y mejorando las condiciones de vida de amplios segmentos de la población (Calle, 2022). Sin embargo, a pesar de su importancia, se evidencia un desafío significativo para las Pymes en América Latina, caracterizado por altas tasas de mortalidad empresarial. Se ha observado que el 80% de las Pymes no logran superar los dos años de operación, lo que se atribuye principalmente a la falta de estudios de mercado en el desarrollo de sus actividades. La ausencia de estos estudios conlleva al cierre de muchas empresas, generando escasez de empleo y decrecimiento en la economía del país (Laitón & López, 2018).

La voluntad de emprender y lograr el éxito empresarial total no es una tarea sencilla, especialmente considerando los desafíos identificados por el índice internacional *Doing Business Index*, que sitúa a Ecuador en el puesto 168 de 190 en el indicador de apertura de un negocio (Salih et al., 2023). Iniciar un emprendimiento, maximizar su duración y potenciar el acceso al mercado son retos significativos. En este contexto, el estudio y la comprensión de los factores que contribuyen al éxito y la sostenibilidad de las Pymes se convierten en aspectos cruciales para fortalecer la presencia y el impacto positivo de estas empresas en la economía de la región (Benites et al., 2020).

El 35% de la producción lechera en Ecuador se destina a la industria quesera artesanal. En la región de Pastaza, se ha experimentado un aumento significativo en la producción de leche en los últimos años, impulsado por el incremento de ganaderos en el sector, favorecidos por las condiciones propicias del entorno (Arteaga et al., 2021).

En la ciudad de Puyo, se identifica la presencia de fábricas de queso actualmente no operativas. Este panorama sugiere una excelente oportunidad de negocio, especialmente en un contexto donde el desempleo motiva a numerosas personas a emprender sus propios negocios. Sin embargo, es crucial destacar que la implementación de dicho proyecto debe llevarse a cabo de manera técnica para asegurar su viabilidad efectiva (Echeverría, 2017).

Este escenario ofrece un terreno fértil para el establecimiento y desarrollo de una nueva empresa dedicada a la producción y comercialización de queso en la ciudad de Puyo. La demanda existente, combinada con la disponibilidad de leche de calidad en la región, proporciona una base sólida para la creación de un negocio exitoso. Sin embargo, la viabilidad efectiva de este emprendimiento requiere un enfoque técnico y estratégico que abarque desde la producción y calidad del queso hasta la gestión de precios y distribución.

En tiempos donde la autonomía laboral se valora cada vez más, la iniciativa de emprender se ve respaldada por la creciente tendencia de las personas a buscar alternativas de empleo independiente. No obstante, es esencial subrayar la importancia de la planificación detallada y el enfoque técnico en la ejecución del proyecto para garantizar su éxito en el competitivo mercado de productos lácteos en la región de Puyo.

La Quesería Don Carlitos, un incipiente proyecto empresarial enfocado en la producción y comercialización de queso fresco se propone destacar no solo por la excelencia de su producto, sino también por la robustez de su modelo de negocios (Dubs, 2002). Este emprendimiento sirve como un ejemplo de la confluencia entre la pasión por el sector, la visión estratégica y la viabilidad económica. Este análisis se adentra en el proceso de establecer una microempresa en la industria alimentaria, con un énfasis particular en la producción y venta de quesos frescos.

La construcción de un modelo de negocio sólido va más allá de la simple producción de bienes; implica comprender las necesidades y deseos del mercado objetivo, desarrollar tácticas que generen ventajas competitivas y establecer prácticas financieras robustas. Además, se investiga cómo la participación comunitaria y la promoción de ingredientes regionales pueden contribuir a la diferenciación y autenticidad, dos pilares esenciales para la construcción de una marca exitosa. Se analizan

detalladamente las ramificaciones prácticas y financieras, subrayando la importancia de una elección respaldada por un análisis exhaustivo y una comprensión clara de los costos y oportunidades del mercado, desde la adquisición de insumos hasta la logística de distribución y la fijación de precios.

En este ámbito, se propone analizar los referentes teóricos relacionados con modelos de negocio exitosos en la industria de elaboración y comercialización de quesos frescos, utilizando fuentes especializadas para identificar buenas prácticas y adaptarlas al contexto de la microempresa en Puyo. Asimismo, se busca evaluar las necesidades y preferencias de los consumidores locales mediante encuestas y entrevistas, con el propósito de diseñar un modelo de negocio que se ajuste a sus demandas y expectativas.

En una perspectiva más amplia, se plantea la investigación de los recursos disponibles, tanto financieros como materiales, así como las regulaciones comerciales y sanitarias que impactan el emprendimiento de una microempresa de quesos frescos en esta ciudad. Finalmente, se establece el objetivo de determinar la viabilidad económica del modelo de negocio mediante la utilización de índices de evaluación financiera. Este enfoque metódico y estratégico busca proporcionar una base sólida para el desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo de la microempresa dedicada a la producción y comercialización de quesos frescos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se enmarca en una investigación descriptiva, cuyo objetivo es analizar y describir las características, factores y variables relevantes relacionadas con la creación de una microempresa de quesos frescos en el Cantón de Pastaza. El diseño de la investigación se sustenta en enfoques deductivos e inductivos, permitiendo tanto la exploración de teorías existentes como la generación de nuevos conocimientos basados en la observación y análisis de la realidad local.

Para la identificación de modelos de negocio exitosos se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura especializada en la industria de la elaboración y comercialización de quesos frescos. Se emplean bases de datos científicas, revistas especializadas y fuentes académicas reconocidas para recopilar información relevante que contribuye a la comprensión de prácticas exitosas aplicables al contexto de la microempresa en Puyo.

En la evaluación de las necesidades y preferencias de los consumidores locales, se implementa un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas. Estas encuestas se diseñan con preguntas específicas orientadas a comprender las preferencias de los consumidores en cuanto a tipos de quesos, presentaciones y atributos deseados.

Además, se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con consumidores y expertos del sector para profundizar en aspectos cualitativos que enriquezcan la información cuantitativa, proporcionando una visión completa de las expectativas del mercado local.

La población de estudio comprende la Población Económicamente Activa (PEA) del Cantón de Pastaza, integrada por un total de 33,117 personas. La selección de esta población se fundamenta en su relevancia para la comprensión de las dinámicas económicas y laborales vinculadas a la producción de leche y la potencial creación de una microempresa de quesos frescos en la región. La muestra seleccionada para este estudio corresponde a 380 clientes, determinada mediante la fórmula de la población finita (Mateu & Casal, 2003). Esta elección se realiza con el propósito de obtener datos representativos que reflejen las necesidades y preferencias de los consumidores locales en relación con los productos lácteos, especialmente los quesos frescos.

La recopilación de datos financieros y regulatorios se lleva a cabo mediante la recopilación de información financiera de instituciones gubernamentales, entidades financieras y organismos reguladores. La revisión de regulaciones comerciales y sanitarias se basa en la revisión de marcos legales y normativas vigentes, así como en consultas con expertos legales especializados en el ámbito empresarial.

La evaluación de viabilidad económica del modelo de negocio se aborda mediante el uso de índices de evaluación financiera, que incluyen, pero no se limitan a, la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el período de recuperación de la inversión. Estos indicadores proporcionarán una visión integral de la rentabilidad y sostenibilidad financiera del emprendimiento. En cuanto al análisis de datos, se realiza un enfoque cuantitativo, utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, según la naturaleza de los datos obtenidos. El análisis cualitativo se lleva a cabo mediante la codificación y categorización de las respuestas de las entrevistas. La triangulación de los resultados de las diferentes fuentes de datos garantiza la validez y confiabilidad de las conclusiones extraídas.

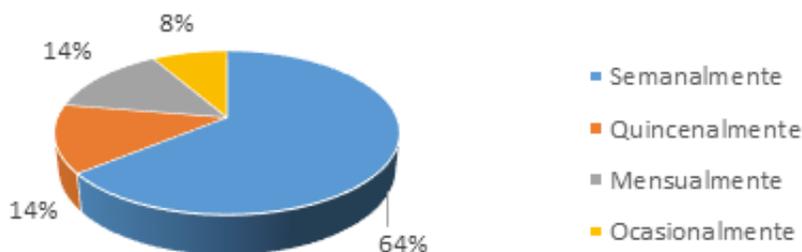
Considerando aspectos éticos fundamentales, la investigación se lleva a cabo con el respeto debido, incluyendo la confidencialidad de la información recopilada, el consentimiento informado de los participantes y la transparencia en la presentación de los resultados. La aprobación ética para llevar a cabo la investigación se obtiene de las instancias correspondientes antes de la implementación del estudio. Este diseño metodológico está destinado a proporcionar una base sólida y científica para la toma de decisiones en el desarrollo de la microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de quesos frescos en la ciudad de Puyo.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

En el presente análisis, se examinan las preguntas pertinentes centradas en la relevancia del modelo de negocios en el contexto del emprendimiento Don Carlitos, para la creación de una productora de quesos frescos. Los resultados obtenidos de la encuesta son debidamente tabulados y sometidos a un análisis detallado, con el propósito de extraer conclusiones significativas para el desarrollo de la microempresa en cuestión.

Los datos revelan que un 64,2 % de los participantes adquieren queso de manera semanal, indicando una demanda constante y recurrente en el mercado local. Por otro lado, un 13,4 % menciona realizar compras quincenales, evidenciando una presencia continua pero menos frecuente. En cuanto a la adquisición mensual de queso, el 14,0 % de los encuestados manifiesta esta frecuencia, indicando una porción significativa de consumidores con hábitos de compra más espaciados en el tiempo. Adicionalmente, un 8,4 % menciona adquirir queso de forma ocasional, sugiriendo un segmento de mercado menos predecible en sus patrones de compra, ver figura 1.

Fig 1: Frecuencia de compra de queso fresco en la muestra analizada.



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados sugieren que existe una demanda sólida y regular de queso fresco en la población local, respaldando la viabilidad de la productora de quesos frescos. La frecuencia de compra semanal destaca la necesidad de establecer estrategias operativas y de producción que puedan satisfacer la demanda constante de los consumidores. Además, la diversificación de productos y la adaptación del modelo de negocio para atender a los distintos segmentos de consumidores, desde los que compran de forma ocasional hasta los compradores regulares, pueden ser consideradas como estrategias para maximizar el alcance del negocio. La comprensión detallada de los hábitos de compra de los consumidores locales puede contribuir a la elaboración de un modelo de negocio adaptado a las demandas específicas del mercado en la ciudad.

A partir de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas, se desprende que el 44,2% de los participantes revelan que adquieren el producto en tiendas cercanas a su domicilio. Este hallazgo sugiere una preferencia significativa por las opciones de compra locales y de proximidad, posiblemente motivada por la conveniencia y accesibilidad que ofrecen estas tiendas. En contraste, el 38,4% de los encuestados mencionaron que optan por comprar el producto en supermercados. Este dato revela una proporción considerable de consumidores que eligen realizar sus compras en establecimientos de mayor envergadura, posiblemente buscando una variedad más extensa de productos y marcas, así como la comodidad que ofrecen los supermercados en términos de horarios y servicios adicionales.

Un 15% de los participantes señalan que prefieren adquirir el producto en el mercado municipal. Esta elección puede estar vinculada a la percepción de frescura y calidad asociada con los productos disponibles en mercados locales, así como a la posibilidad de apoyar a los productores locales y comerciantes del mercado. Por último, el 2,4% de los encuestados indican obtener el producto en las tercenas. Esta cifra más reducida sugiere que la adquisición de queso fresco en este tipo de establecimientos es menos común entre los consumidores encuestados.

En conjunto, estos resultados proporcionan información valiosa sobre los canales de distribución preferidos por los consumidores locales para la compra de queso fresco. La prevalencia de la elección de tiendas locales y supermercados destaca la importancia de establecer estrategias de distribución efectivas que se alineen con los hábitos de compra de la población. Además, la preferencia por el mercado municipal sugiere una oportunidad para establecer alianzas estratégicas con este tipo de establecimientos, enfocándose en la promoción de productos locales y frescos.

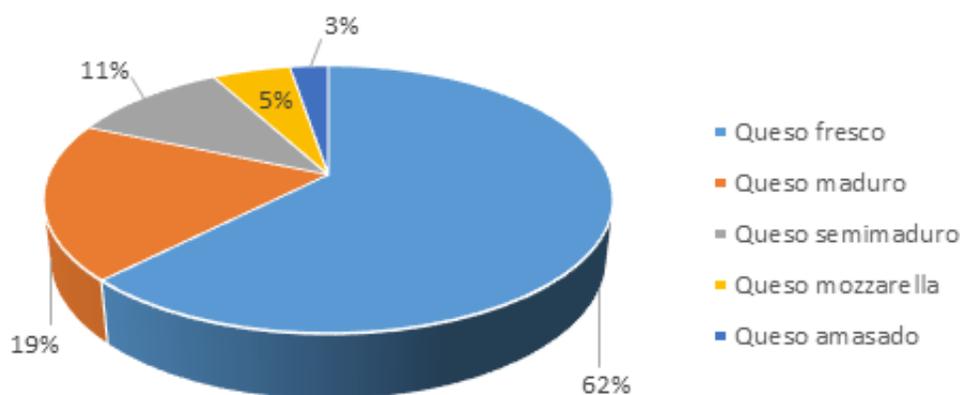
Por otro lado, se establece que el 84,8% de los participantes manifiestan una preferencia por la compra del queso en presentación de 500 gramos. Esta alta proporción sugiere que la variante de 500 gramos es la más demandada entre

los consumidores encuestados, lo que puede deberse a factores como la practicidad y la conveniencia de esta presentación en el contexto de consumo individual o familiar.

En contraste, el 10% de los encuestados opta por la presentación de 750 gramos, mientras que el 5,2% de los participantes indican preferir la presentación de 900 gramos. Aunque esta cifra representa la menor preferencia entre las opciones presentadas, aún indica que existe un segmento de consumidores que busca una cantidad mayor de queso fresco en cada compra. En tal sentido, la concentración de la preferencia en la presentación de 500 gramos sugiere la importancia de mantener y posiblemente ampliar la oferta en esta categoría, mientras que las presentaciones de 750 gramos y 900 gramos pueden atender a segmentos específicos de mercado, permitiendo una mayor diversificación de productos y adaptación a las demandas del consumidor.

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que el 62,4% de la población muestra una preferencia por el queso fresco, destacando su sabor exquisito como el principal motivo de elección. Este hallazgo refleja una inclinación significativa hacia el disfrute de productos lácteos frescos y resalta la importancia de mantener una oferta robusta de queso fresco. Por otro lado, el 19% de los encuestados señala que adquieren el queso maduro, motivados por su idoneidad para la preparación de diversas comidas. El 10,7% de la población manifiesta que compran el queso semi maduro, lo que resalta la relevancia de incluir variedades intermedias en términos de maduración en la oferta de quesos frescos. En menor medida, el 5,3% de los encuestados indica que prefieren el queso mozzarella, y el 2,6% revela que compran el queso amasado. Estos datos resaltan la existencia de segmentos de mercado más pequeños pero específicos que prefieren variedades particulares de queso, ver figura 2. La presencia de estas preferencias minoritarias puede ser considerada al planificar la diversificación de la oferta de productos.

Fig 2: Preferencia en cuanto al tipo de queso en la población estudiada.



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados recabados de las encuestas, se observa que el 35% de los encuestados expresan su preferencia por recibir información de sus compras a través de las redes sociales más reconocidas, tales como Facebook e Instagram. Asimismo, el 24% de los encuestados manifiesta su interés en recibir información a través de la radio; el 22% a través de la prensa; mientras que el 19% de los encuestados indica que preferiría recibir información a través de la televisión. Estas cifras destacan la relevancia de las plataformas digitales en la comunicación con los consumidores, indicando la importancia de mantener una presencia activa y estratégica en estas redes para satisfacer las preferencias del público objetivo.

En conjunto, estos resultados proporcionan una visión integral de las preferencias de los consumidores en cuanto a la recepción de información de la Quesería Don Carlitos. El reconocimiento de la importancia de las redes sociales y la combinación de estrategias que aborden tanto medios digitales como tradicionales son fundamentales para optimizar la comunicación y la conexión con la audiencia objetivo.

Oferta y demanda

En el proceso de identificación de la oferta, se consideran un total de 16 establecimientos comerciales, incluyendo aquellos que representan de manera significativa el mercado de quesos en la ciudad del Puyo. La obtención de esta

información se lleva a cabo mediante la aplicación de una ficha de observación, la cual se completa durante un recorrido por la ciudad con el propósito de analizar la competencia directa en el sector. Posteriormente, se procede a proyectar y calcular los resultados anuales relacionados con la oferta de quesos en la localidad.

Este análisis revela que el total de ventas diarias para todos los establecimientos es de 105 unidades. Este dato proporciona una visión general de la actividad comercial diaria en la región, indicando la demanda constante de productos en los diferentes negocios. En términos semanales, las ventas suman un total de 735 unidades. En el ámbito mensual, se observa un total de 2,940 unidades vendidas. Este dato es crucial para entender la magnitud de la operación comercial a lo largo del mes, permitiendo inferir la estabilidad y sostenibilidad de los negocios en el periodo considerado. Además, se observa que las ventas anuales alcanzan la cifra de 35,280 unidades, proporcionando una perspectiva a largo plazo sobre la actividad comercial y la capacidad de los establecimientos para mantenerse operativos a lo largo del año.

En la etapa subsiguiente, se procede con el análisis de la demanda, y los resultados se reflejan en la tabla 1, donde se presenta el mercado objetivo del proyecto en cuestión.

Tabla 1: Cálculo de la demanda.

| Resultados | Cifras |
|--------------------|--------|
| Mercado total | 33,117 |
| Mercado potencial | 20,400 |
| Mercado disponible | 7,670 |
| Mercado efectivo | 7,593 |

Fuente: Elaboración propia.

Los datos revelan que el mercado total alcanza una cifra de 33,117, denotando la amplitud del público objetivo. De este total, el mercado potencial, que representa la porción del mercado que puede ser captada, asciende a 20,400. Sin embargo, al considerar el mercado disponible, que se restringe a aquellos consumidores que tienen la capacidad y disposición para adquirir el producto, se obtiene una cifra de 7,670. En el contexto del mercado efectivo, que se refiere a la parte alcanzada de manera efectiva por la empresa, se registra una cantidad ligeramente inferior, situándose en 7,593. Este último dato resulta crucial para evaluar la penetración y efectividad real del producto en el mercado local.

El análisis detallado de estos resultados permite inferir que, a pesar de la existencia de un mercado potencial significativo, el mercado disponible se reduce, indicando la importancia de identificar y abordar estratégicamente las limitaciones que puedan influir en la adquisición del producto por parte de los consumidores. La cifra del mercado efectivo, alineada con el mercado disponible, sugiere un aprovechamiento eficiente de la demanda real, señalando la necesidad de ajustar las estrategias para maximizar la captación del mercado objetivo.

Para determinar la frecuencia de compra, se extrajo información de la pregunta N°2 de la encuesta dirigida a la población, permitiendo así la configuración de una demanda mensual de 22,627 y anual de 272,163 quesos. Los resultados de esta evaluación se detallan en la tabla 2, donde se clasifica la frecuencia de compra según distintos periodos.

Tabla 2: Frecuencia de compra del queso.

| Detalle | Cantidad | Frecuencia | Semanal | Mensual | Anual |
|----------------|----------|------------|---------|---------|----------------|
| Semanalmente | 4860 | 64% | 4860 | 19438 | 233257 |
| Quincenalmente | 1063 | 14% | - | 2126 | 25512 |
| Mensualmente | 1063 | 14% | - | 1063 | 12756 |
| Ocasionalmente | 638 | 8,4% | - | - | 638 |
| TOTAL | 7.593 | 100% | 4860 | 22627 | 272.163 quesos |

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de la demanda insatisfecha

La proyección de la demanda insatisfecha se basa en el dato inicial obtenido para los quesos frescos, extendiéndose para los próximos 5 años con una tasa de crecimiento del 1.56%. Los resultados se detallan en la tabla 3, proporcionando una visión de la evolución anticipada de la demanda insatisfecha.

Tabla 3: Proyección de la demanda insatisfecha para 5 años.

| Año | Tasa de Crecimiento Poblacional Anual | Proyección de la Demanda Insatisfecha |
|------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 2023 | 1.56% | 240,579 |
| 2024 | 1.56% | 244,332 |
| 2025 | 1.56% | 248,143 |
| 2026 | 1.56% | 252,015 |
| 2027 | 1.56% | 255,946 |

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de diseño del proyecto se ve condicionada por la producción diaria de leche en la hacienda ganadera, la cual se limita a 25 litros. Dicha cantidad resulta insuficiente para llevar a cabo la producción de quesos conforme a las metas establecidas. En respuesta a esta limitación, se ha tomado la decisión estratégica de contar con tres proveedores locales, quienes se encargarán de suministrar la leche necesaria desde diversas haciendas hacia la planta de producción. Cada uno de los tres proveedores, incluida la hacienda ganadera propia, se compromete a suministrar diariamente 360 litros de leche. Esto implica un volumen total de 1080 litros diarios provenientes de los tres proveedores.

La capacidad de producción de la microempresa se ha definido en base a la relación de 1 queso fresco de 500 gramos por cada 3 litros de leche. Al dividir el volumen total de leche suministrado por los proveedores (1080 litros) entre el ratio mencionado, se obtiene una capacidad de producción estimada de 120 quesos al día. Extrapolando estos resultados, la producción semanal puede ser de 840 quesos, mensual de 3360 y anual de 40,320, considerando un funcionamiento al 100% de la capacidad establecida.

El cálculo de la capacidad operativa del actual modelo de negocio se fundamenta en una eficiencia del 82%, en consonancia con la recomendación de Render & Heizer (2007), quienes argumentan que este valor permite una operación más eficiente sin llegar al límite de los recursos disponibles. Multiplicando este porcentaje por la cantidad inicial de 112 unidades diarias proyectadas, se obtiene un resultado de 92 quesos al día, 689 por semana, 2,755 al mes y, finalmente, 33,062 al año.

La capacidad real se establece inicialmente en un 70% de la capacidad operativa, lo que implica la producción de 69 quesos al día, 482 por semana, 1,929 al mes y, finalmente, 23,144 al año. Esta decisión responde a la condición de ser una empresa nueva, con una capacidad productiva limitada y la necesidad de un crecimiento gradual en el volumen de producción. Se utiliza solo 207 litros de leche, considerando prudente no alcanzar la capacidad operativa máxima propuesta inicialmente.

Este enfoque estratégico permite una gestión más controlada y eficiente de los recursos iniciales, minimizando riesgos asociados con una capacidad operativa completa desde el inicio. Además, establecer un límite inicial en la capacidad real facilita la adaptación a la dinámica del mercado y permite ajustes progresivos en función de la demanda y la consolidación de la microempresa en el sector.

Análisis económico

La proyección de ingresos en volumen de ventas para los próximos 5 años se basa en la capacidad real de producción del emprendimiento. Utilizando la tasa de crecimiento poblacional del 1,56%, se estiman ingresos mostrados en la tabla 4:

Tabla 4: Volumen de ventas esperado.

| PROYECCIÓN Q - VOLUMEN DE VENTAS | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PRODUCTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Quesos | 23144 | 23505 | 23872 | 24244 | 24622 |

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación financiera se lleva a cabo mediante dos indicadores cruciales: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN es un indicador que determina la rentabilidad de un proyecto al calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros. En el caso de la Quesería Don Carlitos, el VAN muestra un valor positivo de \$1,397.95. Este resultado indica que, considerando una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 15%, el proyecto es económicamente viable. Un VAN positivo sugiere que los ingresos generados por la quesería superan los costos

la inversión inicial, contribuyendo a la rentabilidad del negocio.

Por su parte, la TIR es un porcentaje que refleja la tasa de rendimiento esperada del proyecto. En este caso, la TIR de la Quesería Don Carlitos es del 17%. Esta cifra indica la ganancia esperada por cada dólar invertido. Una TIR del 17% es positiva y sugiere que el proyecto es financieramente atractivo.

El periodo de recuperación de la inversión calculado resulta de 3.67 años, lo que significa que se puede recuperar la inversión inicial en este periodo de tiempo. Este indicador proporciona información valiosa sobre la eficiencia del proyecto en generar ingresos suficientes para cubrir los costos iniciales. Un periodo de recuperación inferior a la vida útil esperada del proyecto es positivo y sugiere que la inversión se amortizará en un plazo razonable.

Punto de equilibrio

La tabla 5 detalla el cálculo del punto de equilibrio para la Quesería Don Carlitos, un indicador crucial para determinar el nivel de actividad necesario para cubrir costos y alcanzar la autosuficiencia financiera.

Tabla 5: Cálculo del punto de equilibrio.

| Detalle | Valor |
|----------------------------|-----------------|
| Precio Venta Unitario | \$2,91 |
| Costos Fijos | \$1.606,48 |
| Costos variables unitarios | \$1,47 |
| Punto de equilibrio | Unidades |
| Mensual | 1.116,00 |
| Diario | 37 |
| Punto de equilibrio | Monto |
| Mensual | \$3.246,00 |
| Diario | \$108,20 |

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio indica que para cubrir todos los costos y alcanzar la neutralidad financiera, se debe vender al menos 1,116 quesos frescos al mes o 37 quesos al día. Esto garantiza que los ingresos generados sean suficientes para cubrir tanto los costos fijos como los variables asociados a la producción y venta de quesos.

DISCUSIÓN

El enfoque moderno del emprendimiento ha cambiado con el advenimiento de modelos de negocios poderosos y bien definidos. En el contexto específico de la quesería Don Carlitos, se examina la importancia de un adecuado modelo de negocio como herramienta estratégica para el éxito y la sostenibilidad de este negocio. El modelo de negocio es el cuadro sobre el que se plasma la visión del

emprendedor, delineando las acciones necesarias para convertir una idea en un mercado diversificado y rentable.

En este sentido, el modelo de negocio sirve como hoja de ruta para una gestión eficaz de los recursos. La producción de queso involucra muchos factores, desde el abastecimiento de materias primas hasta la logística de distribución. Un modelo de negocio bien definido permite planificar cuidadosamente los recursos necesarios y optimizar los costos operativos. Al centrarse en la relación entre costos y beneficios, los empresarios pueden tomar decisiones informadas y evitar pérdidas financieras. En un entorno cada vez más digital, combinar estrategias de marketing y publicidad se está convirtiendo en una parte fundamental del modelo de negocio (Quisaguano et al., 2021).

De esta manera se crea un modelo de negocio como herramienta básica para orientar y dar forma a las actividades empresariales de la microempresa. Bien definido y aplicado, este modelo no solo define la estructura operativa, sino que también impulsa la innovación, la gestión de recursos y la estrategia de marketing. En última instancia, integrarlo en los procesos comerciales puede marcar la diferencia entre una empresa exitosa que ingresa al mercado y una que lucha por mantenerse en el negocio.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente estudio permite la instauración del modelo de negocio efectivo para la Quesería Don Carlitos en la urbe de El Puyo. El modelo de negocios propuesto permite ofrecer a los propietarios del establecimiento las herramientas necesarias para llevar a cabo el desarrollo y crecimiento del proceso planificado y brindar a los clientes un producto de excelente calidad. El estudio de mercado efectuado muestra las preferencias y patrones de consumo de los clientes potenciales, así como las preferencias en cuanto a canales de distribución y a través del análisis de mercado, se identifica una oportunidad estratégica para satisfacer una demanda hasta ahora no cubierta. La ejecución de esta microempresa innovadora se orienta a abordar esta brecha, proporcionando un producto de alta calidad. El análisis de factibilidad efectuado establece que el enfoque empresarial actual es lucrativo. Mediante el empleo de parámetros financieros, se obtienen resultados favorables, especialmente con una tasa interna de rendimiento del 17%. Este porcentaje supera la tasa mínima de atractivo requerida (TMAR), indicando de manera concluyente que se anticipa la recuperación de la inversión en un lapso de 3 años y 7 meses.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldeanueva, I., & Cervantes, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28–43. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-44492019000200028&script=sci_arttext
- Arteaga, R., Armenteros, M., Quintana, D., & Martínez, A. (2021). Evaluación de las buenas prácticas en la elaboración de queso artesanal en Manabí, Ecuador. *Revista de Salud Animal*, 43(2), 1–10. https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-570X2021000200005&script=sci_arttext&lng=en
- Benites, L., Ruff, C., Ruiz, M., Matheu, A., Inca, M., & Juica, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 29, 208–236. <https://upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3513>
- Calle, C. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal*, 5(2), 64–81. <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/264>
- Cota, R., & Rivera, M. (2020). Política pública de fomento al emprendimiento juvenil para el desarrollo local en el municipio de Colima 2009-2013. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Ingenharias*, 5(2), 328–342. <https://www.redalyc.org/journal/5727/572762223006/572762223006.pdf>
- Dubs, R. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 3(2), 1–19. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Echeverría, C. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista Publicando*, 4(13), 172–188. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/836>
- Hurtado, R., & Pinargote, H. (2021). Factores limitantes del crecimiento económico en las PYMES de Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 1(1), 49–60. <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/20>
- Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Ean*, 85, 163–179. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602018000200163&script=sci_arttext
- Mateu, E., & Casal, J. (2003). Tamaño de la muestra. *Rev Epidem Med Prev*, 1(4), 8–14. <https://neuroclinica.org/wp-content/uploads/2021/09/TamanoMuestra3.pdf>
- Quisaguano, L., Esquivel, G., & Quimbita, M. (2021). Adopción de estrategias de marketing digital en las microempresas del cantón Mejía. *Revista Científica y Tecnológica VICTEC*, 2(2), 1–12. <https://server.istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista/article/view/11>
- Render, B., & Heizer, J. (2007). *Administración de la producción*. Mexico: Person Educacion.
- Salih, F., Shamsallah, A., & Hashim, R. (2023). Supporting the Internal Control of Banks With the Methods of Performance and Financial Intelligence to Achieve Leadership in Business: an Analytical Study of a Sample of Iraqi Banks. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8955846>