



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

MODELO DE NEGOCIO QUE INTEGRE UNA EFECTIVA CADENA
SUMINISTROS A FIN DE PERMITIR LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE QUESO EN LA PARROQUIA BAÑOS,
CIUDAD DE CUENCA

AUTORES:

FANNY MARLENE FAREZ FAJARDO

DIRECTOR:

JORGE LEONCIO FERNÁNDEZ SALVADOR DOMÍNGUEZ

CUENCA - ECUADOR

2021

Autora:



Fanny Marlene Farez Fajardo

Economista

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca

ffarezf@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Jorge Leoncio Fernández Salvador Domínguez

Ingeniero Comercial

Magister en Administración de Empresas

jfernandez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

FAREZ FAJARDO FANNY MARLENE

MODELO DE NEGOCIO QUE INTEGRE UNA EFECTIVA CADENA SUMINISTROS A FIN DE PERMITIR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUESO EN LA PARROQUIA BAÑOS, CIUDAD DE CUENCA

RESUMEN

EN EL ESTUDIO QUE SE DESARROLLA A CONTINUACIÓN, SE PROPONE UN MODELO DE NEGOCIO QUE POTENCIALICE LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA “LÁCTEOS BAÑOS” PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUESO EN LA PARROQUIA BAÑOS DE LA CIUDAD DE CUENCA. ESTÁ DESARROLLADO EN BASE A UNA METODOLOGÍA CUANTITATIVA YA QUE COMO HERRAMIENTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN SE USA UNA ENCUESTA APLICADA A 268 PERSONAS HABITANTES DE LA PARROQUIA BAÑOS, EN LA CUAL SE MIDEN 4 DIMENSIONES CLAVES PARA UNA EMPRESA: SEGMENTO DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA, ANÁLISIS DE OFERTA – COMPETENCIA, PROPUESTA DE VALOR Y CANALES DE COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON CLIENTES. CON ESTOS INSUMOS SE PUDO REALIZAR UN ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE HERAMIENTAS TÉCNICAS COMO: ANÁLISIS FODA, PESTEL, COSTOS, CADENA DE VALOR, ENTRE OTROS, QUE PUDIERON DAR A CONOCER EL ESTADO ACTUAL , PROPONER LA OPTIMIZACIÓN DEL NEGOCIO Y ASEGURAR UN RÉDITO ECONÓMICO.

ABSTRACT

IN THIS RESEARCH A BUSINESS MODEL HAS BEEN ELABORATED WITH THE AIM OF POTENTIALIZE THE RESOURCES WHICH “LACTEOS BAÑOS” HAS TO PRODUCE AND COMMERCIALIZE CHEESE IN BAÑOS – CUENCA. THIS WORK HAS BEEN DEVELOPED USING A QUANTITATIVE METHODOLOGY THROU THE APPLICATION OF A SURVEY TO 258 PEOPLE WHO LIVE IN BAÑOS. THIS SURVEY HAS MEASURED 4 KEY DIMENSIONS FOR EVERY ENTERPRISE: CUSTOMER SEGMENTS, DEMAND ANALYSIS, SUPPLY AND COMPETITION, VALUE PROPOSITIONS, COMMUNICATION CHANNELS AND CUSTOMER RELATIONSHIPS. ALL THOSE SUPPLIES PERMITTED TO PERFORM AN ANALYSIS AND APPLICATION OF TECHNICAL TOOLS SUCH AS: SWOT ANALYSIS; PESTEL ANALYSIS, COSTS, VALUE CHAIN ANALYSIS, AMONG OTHERS, WHICH SHOWED THE ACTUAL STATE. THOSE ANALYSIS ALSO CONSTITUTED A KEY SUPPLY TO PROPOSE THE OPTIMIZATION OF THE ENTREPRENEUR AND ASSURE GAINS.

Tabla de contenidos

Resumen.....	3
Abstract.....	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Situación problemática Antecedentes.....	7
1.2 Formulación del problema.....	9
1.3 Justificación Teórica.....	9
1.4 Justificación Práctica.....	10
1.5 Objetivos.....	10
1.5 .1 Objetivo General.....	10
1.5.2 Objetivos Específicos.....	11
1.6 Principales Resultados.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Marco Conceptual.....	11
2. 2 Bases Teóricas. Discusión de enfoques diferentes autores.....	19
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	23
3.1 Unidad de análisis.....	23
3.2 Población.....	23
3.3 Tamaño de la Muestra.....	23
3.4 Métolos a emplear.....	24
3.5 Técnicas de recolección de datos.....	24
3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	27
3.7 Procedimientos y técnicas empleadas para el desarrollo del nuevo producto.....	27
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	28
4. Resultado de la Encuesta y Análisis.....	28
4.2. Análisis PESTEL.....	41
4.3. Matriz FODA.....	44

4.4. Cadena de Valor	46
4.5. Cadena de Valor	62
4.6. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	63
4.7. Determinación de Costos	66
4.8. Determinación de Ingresos.....	71
4.9. Estado de resultados anual, presupuestado	72
4.10. Modelo de Negocios CANVAS para Lácteos Baños.....	73
CAPITULO V: Propuesta de lanzamiento de los productos de Lácteos Baños	81
6. CONCLUSIONES	81
7. RECOMENDACIONES	82
8. AGRADECIMEINTOS.....	83
BIBLIOGRAFIA	84

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática Antecedentes

El consumo de lácteos como parte de una dieta balanceada en el ser humano es fundamental para regular su nutrición y su peso. Según el Centro de la Industria Láctea Ecuador (2018), el 23,9% de los niños menores a 5 años sufren de desnutrición crónica en Ecuador, por otra parte, el 31,3% de niños entre 5 a 11 años tienen sobrepeso. Para este centro, el consumo de lácteos constituye un alimento completo por su contenido en calcio, fósforo, vitaminas, proteínas, carbohidratos, zinc y grasas.

Según Human Energy Requirements, Protein and Aminoacid Requirements in Human Nutrition y Dietary Reference Intakes (1949) citados en (Centro de la Industria Láctea Ecuador (2018), una porción de 500cc en niños preescolares entre 2 a 5 años aporta 270 calorías, de las cuales su cuerpo obtiene el 100% de proteínas y 80% de calcio; una porción de 600cc en niños escolares entre 6 a 9 años, aporta 330 calorías, de las cuales su cuerpo obtiene 91% de Proteínas y 75% de Calcio; finalmente, una porción de 750cc en adolescentes entre 10 y 18 años aporta 420 calorías de las cuales su cuerpo obtiene 60% de proteínas y 72% de calcio.

A demás el Centro de la Industria Láctea Ecuador (2018) afirma que el consumo de lácteos en personas otorga los siguientes beneficios:

- Reduce la acumulación de grasa corporal
- Previene enfermedades cardíacas
- Disminuye la pérdida muscular
- Previene la diabetes tipo 2
- Previene la osteoporosis

En cuanto a la producción de lácteos en el territorio ecuatoriano, el Centro de la Industria Láctea Ecuador (2018) en su Reporte de Datos Sector Lácteo – Ecuador 2018, afirma que la producción de leche cruda en el país para el año 2018 fue de 5.022.056 litros por día. De esta producción el 53% de litros fueron destinados a la industria formal para la elaboración de productos lácteos como: Leche en funda (19%); Quesos (37%); Leche en Cartón (16%); Leche en Polvo (9%); Yogurt (15%); Otros (3%). Producción que representó 1.121.883.712 USD de ventas anuales en el 2018.

La crisis que ocasionó la pandemia de Covid-19 ha provocado que más del 50% de la leche producida en Ecuador se comercialice de manera informal. Las empresas del sector lácteo del país tuvieron una buena racha al comienzo de la pandemia de Covid-19, pues la incertidumbre hizo que las personas compren más leche y sus derivados (Coba, 2020)

Sin embargo, la empresa La Holandesa en medio de la pandemia estrenó una planta de producción, lanzando cuatro nuevos productos: yogur, queso crema, dedos de mozzarella y quesos rallados; continuando con las mismas cantidades de procesamiento 89.000 litros de leche diarias para la elaboración de quesos y sin reducción en la cantidad de proveedores. Al respecto Alex Escudero, gerente general de la empresa, estableció que la empresa constantemente se encuentra en un proceso de adaptación a la tendencia de una vida más saludable, diversificando las presentaciones de sus productos. En cuanto al comportamiento del consumidor en la pandemia el Gerente manifiesta “Las personas han comenzado a cocinar en casa, por lo que buscan cosas prácticas” (Coba, 2020).

Sumado a la racha de empresas de lácteos exitosas, la revista Líderes destaca el trabajo de la empresa cuencana el Pinar, quien incrementó sus ventas durante la emergencia sanitaria. Según Juan Carlos Correa, gerente y dueño de la empresa fundada hace 15 años “Todos los años ha sido de crecimiento en ventas para esta empresa. Durante el 2019 facturaron más de USD 1,26 millones en sus diferentes líneas y para el 2020 tiene previsto llegar a los USD 2 millones...” (Caivinagua, 2020).

Las versiones de ambas empresas concuerdan en atribuir gran parte de su éxito a alianzas con supermercados, comisariatos y otros distribuidores.

En cuanto a investigaciones sobre la creación de emprendimientos de venta y comercialización de lácteos, se ha encontrado los siguientes resultados:

En el trabajo de titulación “Plan de negocios para la producción y comercialización de leche y quesos de cabra en la ciudad de Quito” elaborado por Velasco (2011) la autora concluye que, en la actualidad, hay una tendencia hacia el consumo de productos naturales que resultan beneficiosos para la salud, determinando que la cantidad de productos sustitutos a los lácteos es baja.

El autor Moreno Cáceres (2016) en su proyecto titulado “Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella del sector sur de la ciudad de Quito” manifestó que el queso mozzarella en la región de Alóag es un producto que se comercializa por debajo del precio de la competencia.

En el proyecto “Plan de marketing para agroindustria láctea de pequeños productores de Santo Domingo- NUTRALAC, del cantón Cayambe provincia de Pichincha”, los autores han calificado

como alto el consumo de quesos y yogurt es alto en la población que habita en Quito, siendo consumido por 2'194.000 habitantes y encontrando aproximadamente 45.000 que no lo hacen (Albuja Arias, Naranjo Pastor, & Torres Fraga, 2014).

La actual crisis provocada por la pandemia del Covid 19, presenta dos actores en la industria quesera, quienes deciden consumir lácteos a fin de mantener un nivel de vida saludable y proveer a su organismo de vitaminas para la defensa del organismo y quienes han desarrollado nuevas estrategias para la obtención de fuentes de ingresos que permitan mantener la calidad de vida que mantenían antes del confinamiento a través de la explotación de sus conocimientos y la utilización de sus recursos.

1.2 Formulación del problema

Referente a la situación actual del país, según los datos publicados en su página web, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de desempleo en Ecuador en el mes de septiembre de 2020 alcanzó un 6,6%, mientras que en septiembre de 2019 la tasa estaba representada por un 4,9% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020). El incremento de la tasa de desempleo, así como la percepción de inexistencia e inestabilidad laboral por parte de la población, ha ocasionado el incremento de emprendimientos que genere fuentes de ingreso para las familias ecuatorianas, a fin de continuar con una calidad de vida digna y posteriormente aumentarla.

Respecto a la industria quesera, ésta se encuentra el pleno auge en Ecuador. Estudios demuestran que, en los últimos años, la tendencia de consumo de la población cuencana está dirigida hacia productos orgánicos y saludables, asentándose esta inclinación tras la aparición del Coronavirus. Si bien la crisis ocasionada por el Covid-19 ha desencadenado en el incremento de la producción informal de lácteos, varias empresas con marcas consolidadas en la ciudad han incrementado su producción y sus ventas, atribuyendo su éxito a estrategias de marketing, estudios del comportamiento del consumidor y alianzas estratégicas con proveedores. Un modelo de negocios es un instrumento que ayuda a la empresa a precisar con claridad lo que va a ofrecer en el mercado, qué tipo de producto va a ofertar, cómo lo va a ofertar, los precios y la manera en que generará ingresos.

1.3 Justificación Teórica

En cuanto al sector de lácteos, según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente AGSO citada en la revista Líderes, durante el año 2018 existieron aproximadamente 3,5 millones de

hectáreas a la producción de leche, 75% de ellas pertenecen a la Sierra 11% a la Amazonía y 14% a la Costa y Galápagos (Real, 2018).

La provincia del Azuay, al encontrarse en un punto estratégico de la Sierra ecuatoriana, es perfecta para la producción de leche, ya que el ganado bovino para producción de leche crece mejor y con mejores resultados en climas fríos, siendo las favoritas por las haciendas lecheras razas como Holstein y Jersey. La parroquia rural con mayor cantidad de producción lechera en el cantón Cuenca es Tarquí, seguida por la parroquia Baños, ocasionando bajos precios en la venta de leche al por mayor.

Si bien la parroquia Baños, es un punto de comercialización de leche cruda, no existe gran cantidad de unidades productoras de alimentos lácteos. Con una demanda insatisfecha del este producto, no solo en la parroquia, sino en la ciudad de Cuenca, en donde, durante la pandemia, el consumo de lácteos en la población incrementó en 25% respecto al año anterior.

Durante el año 2020, ante el conocimiento de las recetas para la elaboración de quesos, la disponibilidad de un lugar para su elaboración y tras varias pruebas de perfeccionamiento de recetas de quesos y breves análisis de costos y potenciales clientes, la familia Farez ha predispuesto la creación de un nuevo emprendimiento con un análisis técnico previo, denominado “Lácteos Baños”

1.4 Justificación Práctica

Lácteos Baños es un proyecto que tendrá lugar a partir del año 2021 y se dedicará a la producción y comercialización de queso maduro y mozzarella. Es por ello que se propone realizar un modelo de negocios a fin de fortalecer el conocimiento de los inversionistas y la administración del emprendimiento del panorama en el que la empresa desarrollará sus actividades, así como respaldar la viabilidad financiera del proyecto.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de negocio que potencialice los recursos con los que cuenta “Lácteos Baños” para la producción y comercialización de queso en la parroquia Baños de la ciudad de Cuenca.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Realizar un estudio de mercado para identificar los niveles de oferta y demanda de queso en la parroquia Baños
- b. Diseñar el modelo de negocios que permita el fortalecimiento de la cadena de suministros en la producción y comercialización de queso en la parroquia Baños, mediante un análisis financiero, técnico y social.
- c. Diseñar una propuesta de lanzamiento de producto en la parroquia Baños.

1.6 Principales Resultados

- Diagnóstico de la actividad quesera en la parroquia Baños.
- Determinación de las características de negocio de Lácteos Baños.
- Propuesta de Modelo de Negocios para la producción y comercialización de queso en la parroquia Baños.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Emprendimiento

Uribe Macías & Reinoso Lastra (2013) definen al emprendimiento como un grupo de habilidades propias de la actitud de la persona con un pensamiento sistémico, que le permiten captar oportunidades de su entorno y convertirlas en ideas transformadoras en base a su creatividad; así como generar proyectos productivos en diferentes campos, para beneficio propio y de su entorno.

El artículo 3 inciso uno de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, menciona al emprendimiento como: “...un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.” (Asamblea Nacional, 2020).

2.1.2 Modelos de Negocios

Un modelo de negocios es una herramienta que permite el conocimiento profundo de la estrategia y metodología de cómo la empresa va a conseguir sus ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, creando una experiencia de compra y otorgando beneficios para el cliente a través de estrategias creativas en la cadena de valor (Entrepreneur, 2010).

2.1.3 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es un lienzo que ayuda al emprendedor a moldear su idea de negocio en nueve bloques de negocios en donde se puede analizar los supuestos de cada bloque del modelo (Blank, 2013). Bajo estas circunstancias, el modelo ha sido creado para implementar una lógica entre los actores de una empresa, determinando si esta tendrá o no éxito en su desarrollo. El modelo muestra la afectividad de la idea de negocio instaurando los rasgos más trascendentales de los componentes a analizar dentro de cada uno de los nueve bloques (Carvajal Cajas, 2018).

Según Osterwlder & Pigneur (2012), los nueve bloques por los que está conformado el lienzo CANVAS son:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos (Osterwlder & Pigneur, 2012).

2.1.3.1 Segmentos de mercado

Para Carvajal Cajas (2018) los segmentos de mercado son los grupos de posibles clientes agrupados por sus similitudes, obtenidos después del análisis de los rasgos del mercado total. De esta forma la empresa puede identificar a quienes puede vender sus productos o servicios y decidir si se enfocará en ellos.

Según Kotler & Armstrong (2006), la razón por la que los mercados son grandes y heterogéneos es por la gran cantidad de compradores que tienen diferentes deseos, recursos, localización, entre otros factores. Es por ello que las empresas dividen el mercado en segmentos pequeños y homogéneos donde se logra llenar con productos y servicios adecuados a las necesidades del consumidor.

2.1.3.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de una empresa son una serie de beneficios que se entregan a los consumidores a fin de cubrir sus necesidades, de ese modo la propuesta de valor distingue a una empresa del resto y hace que el cliente prefiera sus productos (Kotler & Armstrong, 2006).

2.1.3.3 Canales

Para Stanton, y otros (2007) el canal está conformado por el conjunto de individuos y empresas involucradas en la transferencias de derechos de un producto y a su vez al productor y al consumidor o usuario final. Por otra parte, Paz (2008) indica que los canales son todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor a fin de facilitar su compra.

2.1.3.4 Relaciones con clientes

Las relaciones con clientes son los métodos utilizados por la empresa para persuadir y convencer al cliente para que prefiera sus productos, ofreciendo un valor agregado a través de la creación de un vínculo de cercanía con el cliente, haciendo que éstos sientan que es una buena decisión optar por la propuesta diferente que presenta la empresa (Carvajal Cajas, 2018).

Ciertos autores afirman que las relaciones que una empresa mantiene con sus clientes son un compromiso en donde la empresa busca atender las necesidades del cliente, de una forma diferente y más atractiva al de su competencia (Carvazos & Giuliani, 2008).

2.1.3.5 Fuentes de Ingresos

Para Meigs, y otros (2000) un ingreso es un incremento en el activo de la empresa, proveniente a actividades orientadas a la obtención de utilidades que dan como resultado flujos y efectivo positivo. Según Osterwalder & Pigneur (2012) un modelo de negocio implica dos fuentes de ingreso: “1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos de clientes; 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente”.

2.1.3.6 Recursos clave

Según Osterwalder & Pigneur (2012) los recursos clave, son las herramientas que ayudarán a la empresa a generar su propuesta de valor. Así que la empresa debe definir los recursos que mejorarán

sus relaciones con clientes, los que potencializarán sus canales de distribución y aquellos que generarán fuentes de ingreso. Estos recursos pueden ser humanos , físicos, económicos o intelectuales.

2.1.3.7 Actividades clave

Carvajal Cajas (2018), comenta que, la empresa precisa ejecutar todas las actividades y tareas necesarias para obtener una oferta diferente y sobresalir en su giro de negocio. Para identificar las actividades clave Osterwlder & Pigneur (2012),manifiesta que “se debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?” (p. 36).

2.1.3.8 Asociaciones clave

Para Carvajal Cajas (2018) las asociaciones clave son las relaciones que tiene una empresa con las partes interesadas quienes pueden afectar o resultar afectadas de forma directa por las decisiones que tome la empresa. La gestión de las relaciones con estas partes máxima los beneficios del modelo de negocio

2.1.3.9 Estructura de Costos

Horngren, McClelland, & Srikant (2012) definen al costo como un recurso del que se prescinde en función de alcanzar un objetivo, mientras que para autores como Osterwalder y Pigneur (2012), “la estructura de costos describe los costos incurridos en un modelo de negocio, para la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes, los recursos, actividades y relaciones clave, el análisis de mercado y las fuentes de ingresos” (p. 42). Todos estos recursos generan un costo para la empresa, el mismo que no es difícil de diferenciar si se han definido bien los recursos, actividades y asociaciones clave con anterioridad.

2.1.3.10 Lienzo Canvas Gráfico

Tabla 1

Lienzo Canvas Gráfico

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Relaciones que tiene la empresa con las partes interesadas	Acciones para crear una propuesta de valor	Conjunto de beneficios que se entregan a los consumidores a fin de cumplir con sus necesidades.	Medios usados para persuadir y convencer al cliente	Clientes agrupados por sus similitudes.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Herramientas para generar la propuesta de valor		Conjunto de medios para situar el producto al alcance del consumidor final	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESOS	
Desembolsos para obtener los ingresos			Incremento de activos de la empresa	

Nota: Elaboración propia.

2.1.4 Lean Startup

Para Caldas Blanco, Carrión Herráez, & Heras Fernández (2017) el método Lean Startup es un modelo de negocio que se basa en la realización de pruebas y el aprendizaje, que permite al emprendedor salir al mercado y verificar los supuestos que se plantean en el modelo de negocio, para una vez concluido, elaborar y efectuar con mayor probabilidad de éxito el plan empresarial.

Este método consta de seis fases:

1. Identificar la hipótesis del modelo de negocio que hay que validar
2. Diseñar el experimento
3. Crear el producto mínimo viable (PMV)
4. Establecer los parámetros a medir y su forma de medición
5. Analizar los datos o resultados
6. Aprendizaje validado: pivotar o perseverar (Caldas Blanco, Carrión Herráez, & Heras Fernández, 2017).

2.1.5 Cebo y Anzuelo

Según (Aguilar Morales & Ocampo Carapia, 2018) Cebo y Anzuelo es un modelo de negocio que consiste en ofrecer productos o servicios a un precio bajo (cebo) y cobrar precios elevados por productos o servicios adicionales o complementarios (anzuelo). Los autores ejemplifican a las máquinas de afeitar como cebo y a los repuestos como anzuelo, así como a las impresoras como cebo y a las tintas como anzuelo.

2.1.6 Long Tail

Según Ezquer Matallana & Castellano Delgado (2010) Long Tail es un concepto de modelo de negocio desarrollado por Chris Anderson que se basa en distribuciones estadísticas en las cuales la prominente frecuencia o amplitud de las poblaciones es continua a la baja frecuencia o baja amplitud.

El principio de este modelo de negocio supone que una gran cantidad de productos, aunque representen un volumen bajo de ventas, reunidos pueden originar beneficios significativos.

2.1.7 LA LECHE

La leche es una secreción natural de las glándulas de los mamíferos. Es un alimento completo que proviene del ordeño de las glándulas mamarias de los animales domésticos. Cuando un autor se refiere a “leche” se entiende que la especie de la que procede esta sustancia es la vaca, mientras que para referirse a la pertenece a otras especies es necesario especificar: leche de oveja, leche de cabra. En base a esta definición, se define a la leche como: “El producto íntegro, no alterado ni adulterado y sin calostro del ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido de vacas sanas y bien alimentadas” (Pascual Anderson & Calderón y Pascual , 1999)

De este modo la composición de la leche de vaca es la siguiente:

Tabla 2

Composición nutricional

COMPUESTO	VALOR NUTRICIONAL
Agua:	87 por 100
Proteínas:	3,5 por 100 (caseína 2,7 por 100)
Lípidos:	3,5 – 4,0 por 100
Glúcidos:	5,1 por 100 (lactosa 4,9 por 100)
Sales Minerales:	0,7 por 100 (sodio, potasio, calcio, hierro, magnesio, fósforo, cloruros, ácido cítrico)
Vitaminas Hidrosolubles:	Vitaminas C, B1, B2, B6, B12, niacina, ácido pantoténico, ácido fólico, biotina, colina, inositol)
Vitaminas Liposolubles:	Vitaminas A, D, E y K)

Nota: Elaboración Propia en base a (Pascual Anderson & Calderón y Pascual , 1999)

A demás la leche contiene enzimas y su pH está comprendido entre 6,5 y 6,7. La composición de la leche varía de acuerdo con distintos factores como: alimentación, raza, estación del año, etc. (Pascual Anderson & Calderón y Pascual , 1999)

2.1.8 EL QUESO

2.1.8.1 Definición de Queso

El queso es un alimento derivado de la leche que presenta todos sus nutrimentos. Este puede ser fresco o haber pasado por un proceso de maduración. Para elaborar el queso se coagula la leche y se retira el suero. “La coagulación se puede llevar a cabo por diversos métodos, la forma más común es la cuajada, una enzima natural que se encuentra en el cuarto estómago de un rumiante” (Intermediate Technology Development Group, 1998, pág. 8). En algunos casos, la leche se puede coagular agregando ácidos como el vinagre o extractos de enzimas vegetales. Las características finales del queso dependen, en gran medida, del tipo de coagulante usado (Intermediate Technology Development Group, 1998)

En 1966, Revilla menciona:

El queso es el producto obtenido gracias a la coagulación de la leche y la eliminación del suero. El queso puede ser elaborado en base a diferentes tipos de leche bajo un sin fin de técnicas, que dependen de la clase de queso que el productor desee obtener. El queso es un producto fresco o maduro obtenido por la coagulación y desuerado de la leche entera, estandarizada, descremada o crema proveniente de algunos mamíferos (p.23).

Otros autores comentan:

El queso es una forma concentrada de la leche, mismo que es obtenido gracias a la coagulación de la caseína, la cual atrapa la mayor parte de la grasa y parte del azúcar de la leche (latosa), cierta cantidad de agua y proteínas del suero (especialmente albúmina y globulinas). En cuanto a la mayoría del agua de la leche y de las sustancias solubles, son eliminadas con el suero en las actividades relacionada a la cuajada. El principal ingrediente de un queso es la leche, pero ésta no siempre procede de la vaca (Bustamante, 2012, pág. 41).

2.1.8.2 Clasificación de los quesos

Los quesos pueden ser clasificados bajo diversos criterios: tipo de leche, tratamiento de la leche, cantidad de grasa en el queso, proceso de elaboración, procedencia de la leche, entre otros.

Para Alais (1998) citado por Rodríguez Caballero (2017), los quesos se clasifican según el punto de vista del mercado, quien se basa en la cantidad de grasa presente en el producto, de esta forma los

quesos grasos presentan un porcentaje superior al 42% en grasa, los quesos semigrasos presentan un porcentaje que oscila entre el 20 y el 42% de grasa y los quesos magros poseen un valor menor al 20% en grasa.

En 2012, Bustamante comenta:

Existen cuatrocientos nombres de quesos, clasificados en dieciocho tipos de estos. Entre los diferentes criterios se puede encontrar: duros y blandos; criterio en el cual los duros se clasifican por la presencia o no de otros, los semiduros se clasifican según el tipo de fermento utilizado para la maduración que puede ser bacterias u hongos y los blandos que se clasifican en: no madurados, madurados con bacterias y madurados con hongos... también se pueden clasificar los quesos según el animal del que proviene la leche: vaca, oveja, cabra, entre otros. Por el tipo de coagulación: Cuajo, ácido y mixto, por el porcentaje de agua: duros 38%, semiduros 40% y blandos 50% de humedad y por el porcentaje de grasa en: grasos, semigrasos y magros (p.21).

Y en complementación a la información del párrafo anterior, autores mencionan:

Existen más de 2000 nombres de quesos y unas 400 clases. Estos quesos pueden clasificarse en cuatro grupos: blandos, semiblandos, duros y muy duros... también se los puede clasificar por el animal del cual provino la leche, por su composición química, por el proceso de maduración o por su sabor (Revilla, 1996, pág. 19).

2. 2 Bases Teóricas. Discusión de enfoques diferentes autores

2.2.1. Emprendimiento

Según Dornelas citado en (Vázquez Moreno, 2015), las altas tasas de mortalidad en las empresas y la creación de otras que sí logran sobrevivir en una globalización competitiva son factores que han contribuido a la difusión del término emprendimiento. Para Chiavenato, citado en (Vázquez Moreno, 2015) el término emprender va más allá de gestionar una empresa, para el autor emprender es adaptarse a los nuevos escenarios de mercado impuestos por la economía, un término estrechamente vinculado con la innovación.

Para muchos expertos en economía y ramas afines, precisamente serán los emprendimientos los que incrementen el producto interno bruto de los países latinoamericanos en tiempos de crisis. Es tal la

importancia de estas unidades productivas que, en Ecuador, en febrero del 2020 se creó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación que busca “...establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.” (Asamblea Nacional, 2020)

2.2.2. Modelo de Negocio

Si bien los emprendimientos serán la piedra angular de la economía latinoamericana durante los siguientes años, resulta imprescindible que los emprendedores o inversionistas conozcan el potencial del negocio para así poder explotar todos sus recursos y estructurar planes de mejora de posibles deficiencias o amenazas. En este contexto, el modelo de negocio resulta la herramienta perfecta para el emprendedor.

El modelo de negocio presenta la manera en que encajan las piezas de un negocio conformándolo como un sistema y según el autor eso es lo que lo diferencia de una estrategia, así los modelos de negocio salen de la división de la cadena de valor en dos: la primera relacionada a la producción de algo y la segunda enfocada a la comercialización de lo producido (Magretta, 2002).

Derek Abell (1980) citado por Carvajal Cajas (2018), establece que:

“los modelos de negocio son las respuestas a tres preguntas interrelacionadas en una empresa: ¿Quiénes son mis clientes? ¿Qué productos o servicios debo ofrecerles?, ¿Cuál es mi propuesta de valor que me diferencia de la competencia?, ¿Cómo desarrollo mi negocio de una manera eficiente?”(p.31).

Según Mitchell & Coles (2003) los modelos de negocio ayudan a conocer seis elementos de la empresa: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? Respuestas que son utilizadas por las empresas para suministrar sus bienes y servicios a cambio de valor por sus esfuerzos.

Dentro del mercado, se han creado varios tipos de modelos de negocios, incluso existen casos en las que expertos de empresas generan modelos de negocios tan exitosos, que éstos son replicados por otras industrias e incluso estudiados por autores, quienes recomiendan su aplicación. Así, podemos

encontrar dos tipos de clasificaciones de modelos de negocios: Las clasificaciones genéricas y las clasificaciones funcionales.

Para Johnson, Christensen, & Kagermann (2008) los modelos de negocio se clasifican de forma genérica en tres tipos: Las tiendas de soluciones, los negocios de valor añadido y las redes facilitadoras. En cuanto a las clasificaciones funcionales, estas se relacionan a su posición estratégica. Estas posiciones estratégicas se basan en: la variedad de los productos ofrecidos, las necesidades de clientes y en la accesibilidad de los clientes (Porter, 1996).

En la actualidad varios autores plantean el empleo de herramientas de creatividad con gran difusión a todos los Stake Holders en la organización, sobre los detalles del modelo de negocio (Céspedes, José Maria, & March Chordá). Así Eppler, Hoffman, & Bresciani (2011) afirman que el lienzo del modelo de negocio CANVAS es un método que ha sido diseñado específicamente para la innovación de modelos de negocio.

A partir de la segunda mitad del siglo XVIII, como una de las consecuencias de la revolución industrial, el emprendimiento llegó a su auge a nivel mundial. Así varios pensadores se enfocaron en el estudio a profundidad de la empresa y sus componentes, como resultado de sus análisis nace los modelos o planes de negocio, mismos que constituyen piezas clave para la creación o innovación de negocios (Carvajal Cajas, 2018).

Para el autor, los modelos de negocio responden a preguntas clave que permiten profundizar en la creación u optimización de un negocio. Cuando los emprendedores visualizan su negocio, usualmente desconocen los métodos para hacer tangible su proyecto u omiten respuestas a interrogantes que se deben plantear en una etapa de prefactibilidad del proyecto. Interrogantes básicas como: ¿Cuánto va a costar?, ¿Cuál será la fuente de financiamiento?, ¿Quién es el público objetivo?, ¿Qué agregará valor a la idea inicial? (Carvajal Cajas, 2018).

El método seleccionado para la potencialización del negocio “Lácteos Baños”, es el lienzo CANVAS. Para la selección de este modelo, se ha analizado las características de los diferentes modelos de negocio:

Tabla 3*Comparación de los Modelos de Negocio*

CANVAS	LEAN STARTUP	CEBO Y ANZUELO	LONG TAIL
Analiza todos los factores vinculados al negocio mediante nueve bloques.	Basado en la demostración de las hipótesis del vendedor.	Fidelización del cliente	Orientación al abastecimiento de varios productos a fin de cumplir con las necesidades de todos los consumidores
Aplicable a empresas que están en la fase de prefactibilidad.	Minimiza el riesgo del fracaso, ante la exploración inicial de la hipótesis.	Presentación de Productos a precios muy bajos	Enfoque en vender variedad de productos, incluso en pocas cantidades.
Igual importancia al aspecto administrativo y financiero.	Crea un producto mínimo viable	Ganancia a largo plazo por la venta de sustitutos a precios más altos	Concentración de marketing en los productos mejores vendidos.

Nota: Elaboración Propia

Debido a que el Lienzo CANVAS es perfecto para negocios que están en la etapa de prefactibilidad y por el profundo análisis de los factores vinculados al negocio, el Lienzo CANVAS constituye el modelo de negocio idóneo para la implementación de Lácteos Baños.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

DETERMINACIÓN DE NIVELES DE OFERTA Y DEMANDA EN LA PARROQUIA BAÑOS

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio fue la oferta y demanda de quesos en la Parroquia de Baños del Cantón Cuenca.

3.2 Población

La población estuvo constituida por la población de baños está constituida por 16.851 habitantes (GAD parroquial de baños, s.f.).

3.3 Tamaño de la Muestra

Para la obtención de la muestra con la que se analizará los niveles de oferta y demanda en la parroquia, se aplicó la siguiente fórmula (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), con un nivel de confianza del 90% y un margen de error de 5% :

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

En donde:

Z= Nivel de confianza

N= Población

P= Probabilidad a favor

Q= Probabilidad en contra

e= Error de Estimación

n= error de la muestra (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Con el 95% de nivel de confianza y un error tolerable del 5%; la cantidad de habitantes a quien aplicar la muestra para la determinación del análisis es 268.

3.4 Métodos a emplear

La investigación presentó un enfoque de investigación cuantitativo mediante el uso de herramientas cuantitativas a través del análisis de datos numéricos y de percepción brindados por los stakeholders. Con un razonamiento deductivo, que parte del análisis del entorno del emprendimiento a fin de obtener un modelo que represente una herramienta para la producción y comercialización de los nuevos productos creados por la empresa.

3.5 Técnicas de recolección de datos

Como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta que investiga las diferentes variables inmersas en la oferta y demanda de quesos en la Parroquia Baños.

Para el análisis de la oferta y demanda de quesos en la parroquia Baños se diseñó una encuesta clasificada en cuatro fases:

- a. Segmento de mercado y análisis de la demanda:** Contiene información del consumidor, su preferencia en cuanto al consumo de quesos y su nivel de ingresos
- b. Análisis de Oferta – Competencia:** Con datos acerca de la marca más reconocida en la ciudad y los precios que oscilan
- c. Propuesta de valor:** Misma que ayudará a identificar un elemento que podrá ofrecer Lacteos Baños para diferenciar de su competencia
- d. Canales de comunicación y relación con clientes:** Cuyo propósito es determinar qué características podría tener el producto para agradar a un público mayor.

ENCUESTA PARA ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE QUESOS EN LA PARROQUIA BAÑOS

Figura 1

ENCUESTA PARA ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE QUESOS EN LA PARROQUIA BAÑOS

Género: Masculino <input type="checkbox"/>		Femenino: <input type="checkbox"/>	
Edad: 18 a 25 años <input type="checkbox"/>		26 a 40 años <input type="checkbox"/>	
		más de 40 años <input type="checkbox"/>	
Consumo queso: Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
Ocupación			
Ama de Casa <input type="checkbox"/>		Estudiante <input type="checkbox"/>	
Trabajador Autónomo <input type="checkbox"/>		Bajo relación de Dependencia <input type="checkbox"/>	
Nivel de Ingresos familiares			
Menos de 400 USD <input type="checkbox"/>		400 - 800 USD <input type="checkbox"/>	
800 - 1.200 USD <input type="checkbox"/>		1.200 - 2.000 USD <input type="checkbox"/>	
Más de 2.000 <input type="checkbox"/>			
1. ¿Qué tipo de queso prefiere?			
Fresco <input type="checkbox"/>		Mozarella <input type="checkbox"/>	
Maduro <input type="checkbox"/>		Cheddar <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>			
2. ¿Con qué frecuencia consume el queso de su preferencia?			
1 vez por semana <input type="checkbox"/>		Todos los días <input type="checkbox"/>	
3 -5 veces por semana <input type="checkbox"/>		1 vez al mes <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>			
3. ¿Por qué razón no consume más seguido el queso de su preferencia?			
Por su precio <input type="checkbox"/>		Porque no lo encuentro con facilidad <input type="checkbox"/>	
Por sus calorías <input type="checkbox"/>		Por falta de tiempo <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>			

4. ¿En qué lugar compra habitualmente sus productos lácteos?			
En la tienda	<input type="checkbox"/>	Proveedores Artesanales	<input type="checkbox"/>
Supermercado	<input type="checkbox"/>	Mercado	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		
5. Para su percepción: ¿Cuál es la marca de queso más reconocida?			
Nutri Leche	<input type="checkbox"/>	Queso amasado sin marca	<input type="checkbox"/>
Queso Nandito	<input type="checkbox"/>	Lenutrit	<input type="checkbox"/>
Kiosko	<input type="checkbox"/>	La Holandesa	<input type="checkbox"/>
Tarqui	<input type="checkbox"/>	Reyqueso	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		
6. ¿Cuánto pagaría por un queso maduro de 250 gr?			
2,50 USD	<input type="checkbox"/>		
3,00 USD	<input type="checkbox"/>		
4,00 USD	<input type="checkbox"/>		
7. ¿Cuánto pagaría por un queso mozzarella de 250 gr?			
2,50 USD	<input type="checkbox"/>		
3,00 USD	<input type="checkbox"/>		
4,00 USD	<input type="checkbox"/>		
8. ¿Qué marca de queso consume usted?			
Nutri Leche	<input type="checkbox"/>	Queso amasado sin marca	<input type="checkbox"/>
Queso Nandito	<input type="checkbox"/>	Lenutrit	<input type="checkbox"/>
Kiosko	<input type="checkbox"/>	La Holandesa	<input type="checkbox"/>
Tarqui	<input type="checkbox"/>	Reyqueso	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		
9. ¿Por qué consume esta marca de queso?			
Por su sabor	<input type="checkbox"/>	Por su precio	<input type="checkbox"/>
Por Costumbre	<input type="checkbox"/>	Por su publicidad	<input type="checkbox"/>
Por su calidad	<input type="checkbox"/>	Por sus promociones	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		
10. ¿Por qué razón cambiaría el consumo de su queso habitual por otra marca?			
Sabor	<input type="checkbox"/>		
Precio	<input type="checkbox"/>		
Textura	<input type="checkbox"/>		
Publicidad	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Qué medio de comunicación consideraría más apropiado para la promoción y venta de queso?	
Puestos de degustación gratuita	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones de familiares y amigos	<input type="checkbox"/>
Promoción en redes sociales	<input type="checkbox"/>
Promoción en la radio	<input type="checkbox"/>
12. ¿Qué empaque consideraría más llamativo para la venta de queso?	
Colorido y con imágenes familiares	<input type="checkbox"/>
Colorido y con imágenes saludables	<input type="checkbox"/>
Monocromático	<input type="checkbox"/>
Es indistinto	<input type="checkbox"/>

Nota: Elaboración propia

3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Los datos de las encuestas se procesaron mediante SPSS, software estadístico que permitió correlacionar las variables con el uso de tablas dinámicas y la función chi cuadrado, así como visualizar los resultados a través de tablas y gráficos.

3.7 Procedimientos y técnicas empleadas para el desarrollo del nuevo producto

Una vez identificado los niveles de oferta y demanda, se procedió a identificar y comprender los factores internos y externos que comprenden la producción y comercialización de queso a través de herramientas técnicas de diseño evaluación y planificación como: Análisis PESTEL, FODA, análisis de la cadena de valor, análisis de las fuerzas de Porter, además, se evaluó la viabilidad financiera de la propuesta de negocio.

Finalmente, se creó un lienzo CANVAS como modelo de negocio, mismo que en sus nueve bloques presenta:

1. Segmento de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes

5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones Clave
9. Estructura de costos

A fin de asegurar que se cumpla con la finalidad básica de todo inversionista: la obtención de rédito económico.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Resultado de la Encuesta y Análisis

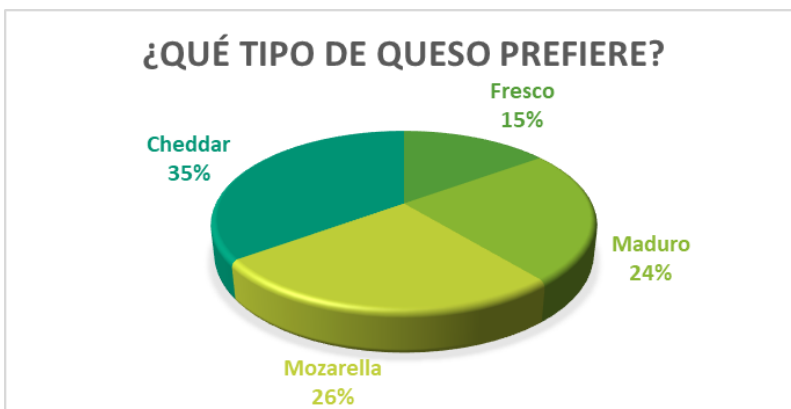
4.1. Resultado de las Encuestas

El resultado de la aplicación de encuestas a 268 habitantes de la parroquia Baños, determinó que el 93% de la población sí consume queso, existiendo una tendencia de consumo ligeramente mayor en hombres (58%) que en mujeres (42%). La mayor edad de consumo se encuentra entre 18 a 25 años.

1. ¿Qué tipo de queso prefiere?

Figura 2

¿Qué tipo de queso prefiere?



Nota: Elaboración propia

Tabla 4

¿Qué tipo de queso prefiere?

Cheddar	26%
Mozzarella	26%
Maduro	24%
Fresco	15%

Nota: Elaboración propia

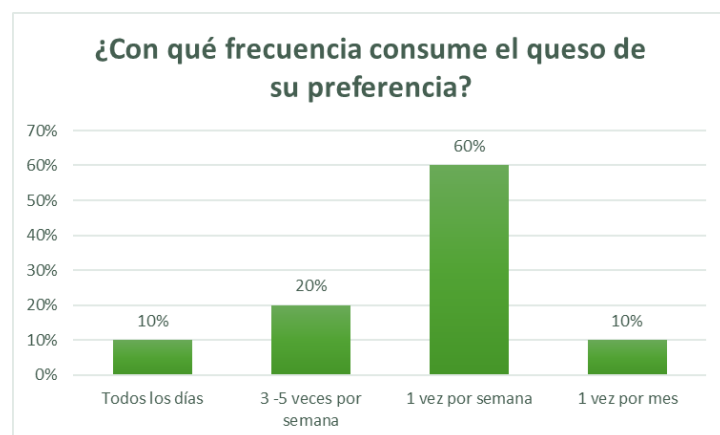
La mayor tendencia a la preferencia de quesos presenta un empate entre queso Cheddar y Queso Mozzarella, con 26% de la población de estudio, seguido por queso maduro con un 24% de preferencia. La interrelación de variables en el programa SPSS determinó que del 26% de personas que prefieren queso mozzarella, 83% son jóvenes entre 18 a 25 años, mientras que del 24% de la población que prefiere queso maduro, el 68% corresponde a personas entre 26 y 40 años.

El análisis de la preferencia de quesos nos brinda información para la determinación del segmento de mercado. Sabiendo que la mayoría de consumidores de queso mozzarella oscilan una edad entre 18 a 25 años, mientras que los consumidores de queso maduro oscilan entre 26 y 40 años.

2. ¿Con qué frecuencia consume el queso de su preferencia?

Figura 3

¿Con qué frecuencia consume el queso de su preferencia?



Nota: Elaboración propia

Tabla 5

¿Con qué frecuencia consume el queso de su preferencia?

1 vez por semana	60%
3 -5 veces por semana	20%
Todos los días	10%
1 vez por mes	10%

Nota: Elaboración Propia

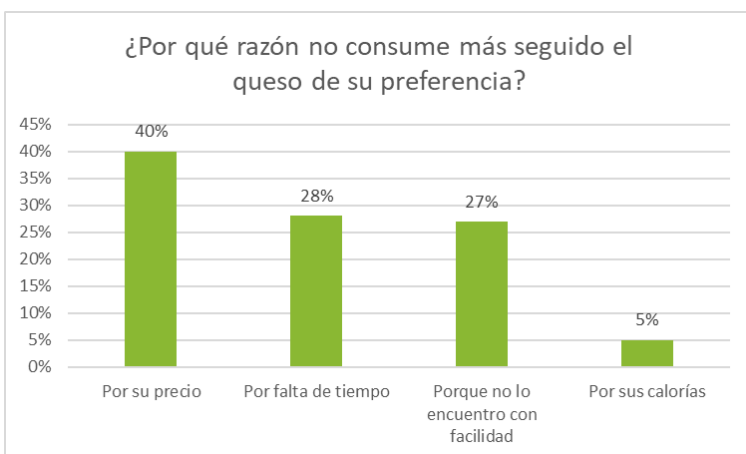
El estudio de la frecuencia de consumo de queso determinó que el 60% de la población consume queso una vez por semana, de esta población 30% es estudiante, 65% trabajador autónomo, 1% amas de casa y 4% bajo relación de Dependencia. La interrelación de variables en el programa SPPS determinó que el 60% de las amas de casa consumen queso 3-5 veces por semana; el 78% de los estudiantes consumen queso una vez por semana, el 42% de los trabajadores autónomos consumen 1 vez por semana, mientras que el 47% de las personas Bajo relación de dependencia consumen 3-5 veces por semana. Además de las personas que prefieren queso mozzarella el 23% consume queso todos los días; mientras que del total de personas que prefieren queso maduro, el 19% consume queso todos los días.

La interrelación de variables en la frecuencia de consumo de queso permite una profundización del análisis del segmento de mercado, que determina que las personas que más queso consumen (3 -5 veces por semana) son las amas de casa y los trabajadores bajo relación de dependencia. A demás que el consumo diario de queso mozzarella corresponde al 23% de la población que lo prefiere, mientras que el consumo diario de queso maduro es del 19% de queso que lo prefiere.

3. ¿Por qué razón no consume más seguido el queso de su preferencia?

Figura 4

¿Por qué razón no consume más seguido el queso de su preferencia?



Nota: Elaboración propia

Tabla 6

¿Por qué razón no consume más seguido el queso de su preferencia?

Por su precio	40%
Por falta de tiempo	28%
Porque no lo encuentro con facilidad	27%
Por sus calorías	5%

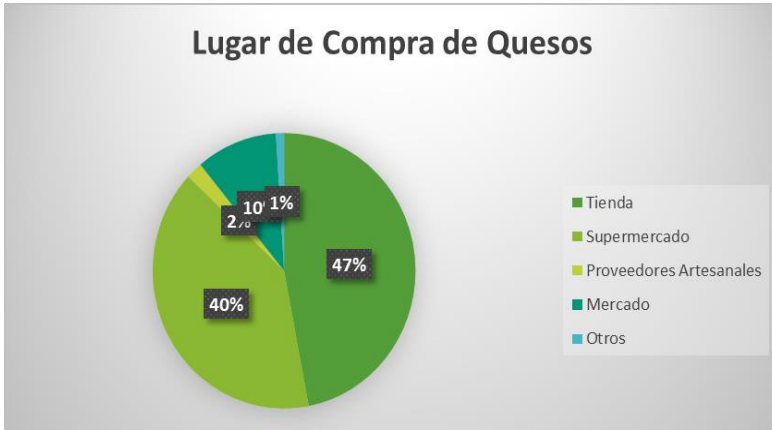
Nota. Elaboración Propia

El análisis de la razón por la que no se consume queso, determina que la razón principal de su abstinencia dentro de la población estudiada es por el precio, seguido por la falta de tiempo con un porcentaje casi igual al de la distribución. El 5% de “calorías”, nos permite saber que la población de estudio no se enfoca en el valor nutricional del queso, sino en su precio. Este análisis nos brinda un indicio de que Lácteos Baños, debería considerar la presentación de una versión económica de su queso basada en la reducción de costos para poder ser accesible a su público objetivo, además de crear alianzas de distribución con las tiendas de baños, para facilitar su accesibilidad al público.

4. ¿En qué lugar compra habitualmente sus productos lácteos?

Figura 5

¿En qué lugar compra habitualmente sus productos lácteos?



Nota: Elaboración propia

Tabla 7

¿En qué lugar compra habitualmente sus productos lácteos?

Tienda	47%
Supermercado	40%
Proveedores Artesanales	2%
Mercado	10%
Otros	1%

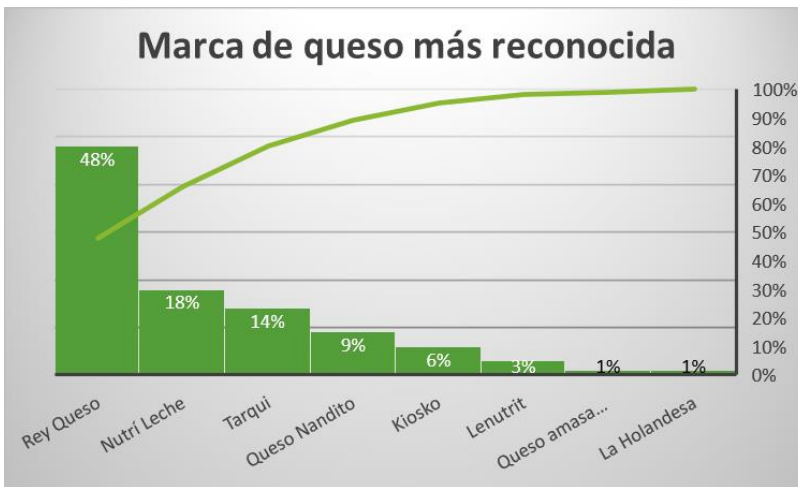
Nota. Elaboración Propia

El 47% de la población reconoce la tienda como el lugar más recurrente en la compra de queso, seguido por un 40% que reconoce el supermercado.

5. Para su percepción ¿Cuál es la marca de queso más reconocida?

Figura 6

Para su percepción ¿Cuál es la marca de queso más reconocida?



Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Para su percepción ¿Cuál es la marca de queso más reconocida?

Rey Queso	48%
Nutrí Leche	18%
Tarqui	14%
Queso Nandito	9%
Kiosko	6%
Lenutrit	3%
Queso amasado sin marca	1%
La Holandesa	1%

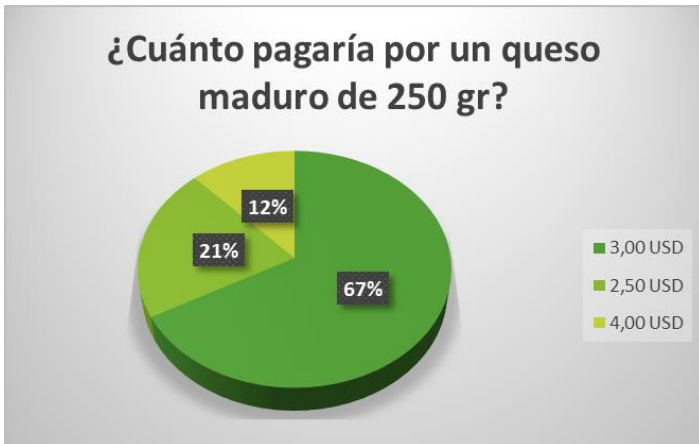
Nota. Elaboración Propia

El 48% de la población ha posicionado a Rey Queso como la marca más reconocida, estableciendo a La Holandesa y el Queso amasado sin marca con el menor porcentaje de reconocimiento. El estudio del marketing utilizado por Rey Queso podrá ayudar a establecer mejores estrategias a Lácteos Baños.

6. ¿Cuánto pagaría por un queso maduro de 250 gr?

Figura 7

¿Cuánto pagaría por un queso maduro de 250 gr?



Nota: Elaboración propia

Tabla 9

¿Cuánto pagaría por un queso maduro de 250 gr?

3,00 USD	67%
2,50 USD	21%
4,00 USD	12%

Nota. Elaboración Propia

El resultado del análisis de la población ha determinado que el 67% de la población estaría dispuesta a cancelar 3,00 por un queso maduro. Existe una antítesis en la respuesta 3 y 5. Si bien en la pregunta tres la mayor parte de consumidores aceptaron que no consumen más seguido el queso de su preferencia por su precio; en la pregunta cinco la mayoría de personas eligió cancelar 3,00 USD por el queso maduro, aún cuando se les presentó una opción más económica de 2,50 USD.

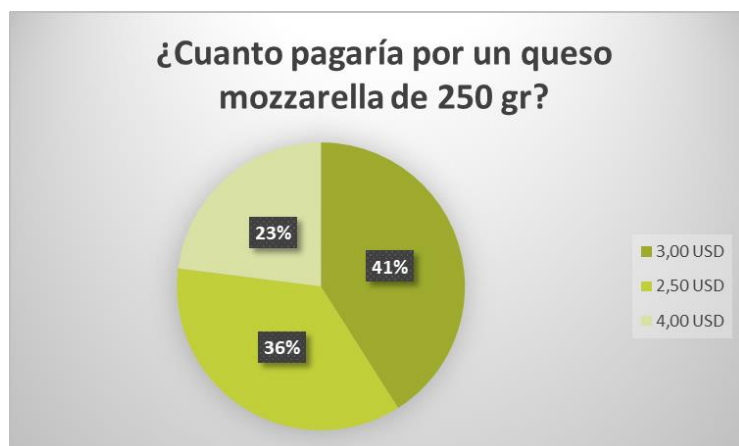
La interrelación de variables permite determinar que, de la población dispuesta a cancelar 3,00 USD por queso maduro, el 78% está constituido por Estudiantes y Amas de Casa; mientras que de la

población dispuesta a cancelar 4,00 USD el 89% pertenece a Trabajadores Bajo relación de Dependencia. Del total de consumidores dispuestos a cancelar 2,50 USD el 72% son estudiantes.

7. ¿Cuánto pagaría por un queso mozzarella de 250gr?

Figura 8

¿Cuánto pagaría por un queso mozzarella de 250gr?



Nota: Elaboración propia

Tabla 10

¿Cuánto pagaría por un queso mozzarella de 250gr?

3,00 USD	41%
2,50 USD	36%
4,00 USD	23%

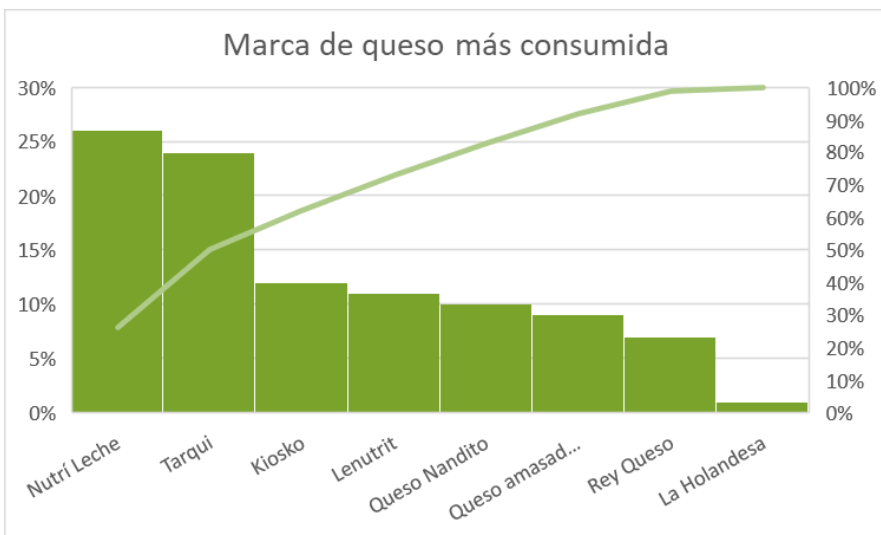
Nota. Elaboración Propia

El estudio de la percepción de precio del queso mozzarella determinó un comportamiento similar al del queso maduro (pregunta 5) con la razón de consumo (pregunta 3). A pesar que la mayor parte de consumidores afirman no comprar más el producto de su preferencia por el precio según la pregunta 3; en la pregunta 6 la mayor parte de consumidores afirman estar dispuestos a cancelar 3,00 USD por un queso de 250gr a pesar de que se les presentó una opción más económica.

8. ¿Qué marca de queso consume usted?

Figura 9

¿Qué marca de queso consume usted?



Nota: Elaboración propia

Tabla 11

¿Qué marca de queso consume usted?

Nutrí Leche	26%
Tarqui	24%
Kiosko	12%
Lenutrit	11%
Queso Nandito	10%
Queso amasado sin marca	9%
Rey Queso	7%
La Holandesa	1%

Nota. Elaboración Propia

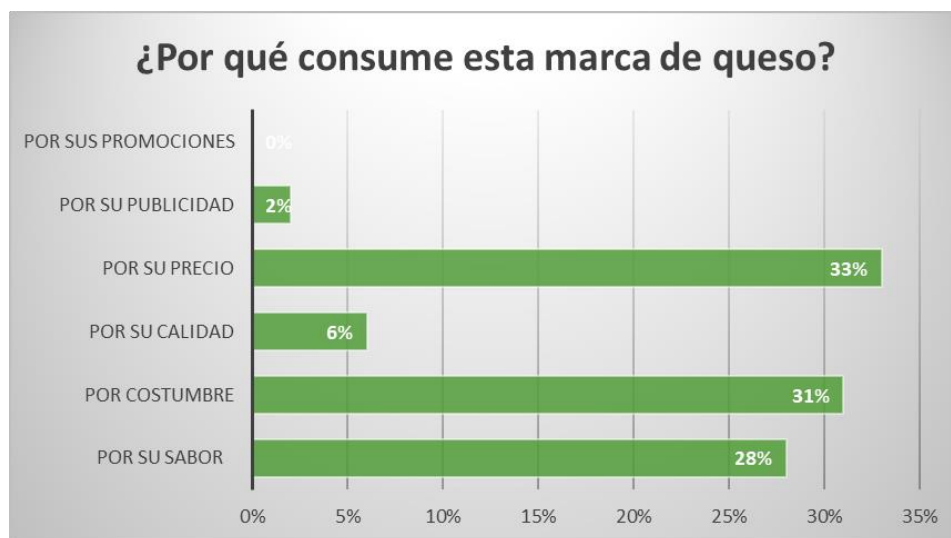
El estudio de la marca consumida posicionó a Nutri Leche como número uno, seguida por Tarqui con una diferencia mínima. Por otra parte, el 9% de la población afirma consumir Queso amasado

sin Marca. La interrelación entre la pregunta siete y la pregunta cuatro determina que a pesar de que los consumidores consideran a Rey Queso como la marca más reconocida, solo el 7% de esta población lo consume. Por otra parte, a pesar que el 1% de la población posicionó a queso amasado sin marca como más reconocida, su nivel de consumo es del 9%.

9. ¿Por qué consume esta marca de queso?

Figura 10

¿Por qué consume esta marca de queso?



Nota: Elaboración propia

Tabla 12

¿Por qué consume esta marca de queso?

Por su precio	33%
Por Costumbre	31%
Por su sabor	28%
Por su calidad	6%
Por su publicidad	2%
Por sus promociones	0%

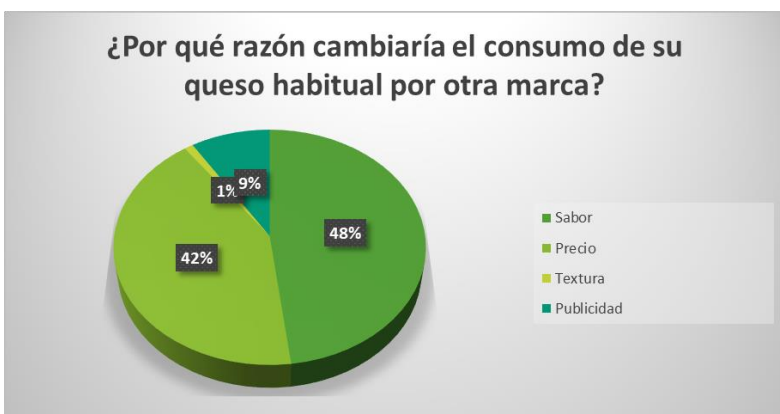
Nota. Elaboración Propia

La pregunta ocho se ha diseñado como un complemento de la pregunta 7. La mayor parte de la población afirma consumir el queso por el precio y por costumbre. La Interrelación de variables en el programa SPSS, demuestra que el 43% de las personas que consumen Nutri Leche, lo hacen por costumbre, mientras que el 39% lo hace por su precio. En cuanto a las razones de consumo del queso Tarqui, el 41% afirma consumir este producto por su precio, mientras que el 38% afirma consumirlo por costumbre.

10. ¿Por qué razón cambiaría el consumo de su queso habitual por otra marca?

Figura 11

¿Por qué razón cambiaría el consumo de su queso habitual por otra marca?



Nota: Elaboración propia

Tabla 13

¿Por qué razón cambiaría el consumo de su queso habitual por otra marca?

Sabor	48%
Precio	42%
Textura	1%
Publicidad	9%

Nota. Elaboración Propia

El resultado del estudio determina que el 48% de los consumidores cambiarían el consumo del queso habitual si se les presentara un queso de mejor sabor. A demás el 42% de los consumidores también

estarían dispuestos a cambiar la marca de queso por su precio, en congruencia con lo afirmado en las preguntas 3 y 8.

11. ¿Qué medio de comunicación consideraría más apropiado para la promoción y venta de queso?

Figura 12

¿Qué medio de comunicación consideraría más apropiado para la promoción y venta de queso?



Nota: Elaboración propia

Tabla 14

¿Qué medio de comunicación consideraría más apropiado para la promoción y venta de queso?

Promoción en redes sociales	78%
Recomendaciones de familiares y amigos	11%
Puestos de degustación gratuita	9%
Promoción en la Radio	2%

Nota. Elaboración Propia

El estudio de la pregunta 10 ratifica la incidencia de las redes sociales en la vida de los consumidores. El 78% de la población de estudio ha determinado que el medio más apropiado para la promoción de queso es Redes sociales y solo el 2% ha preferido publicidad en la radio.

12. ¿Qué empaque consideraría más importante para la venta de queso?

Figura 13

¿Qué empaque consideraría más importante para la venta de queso?

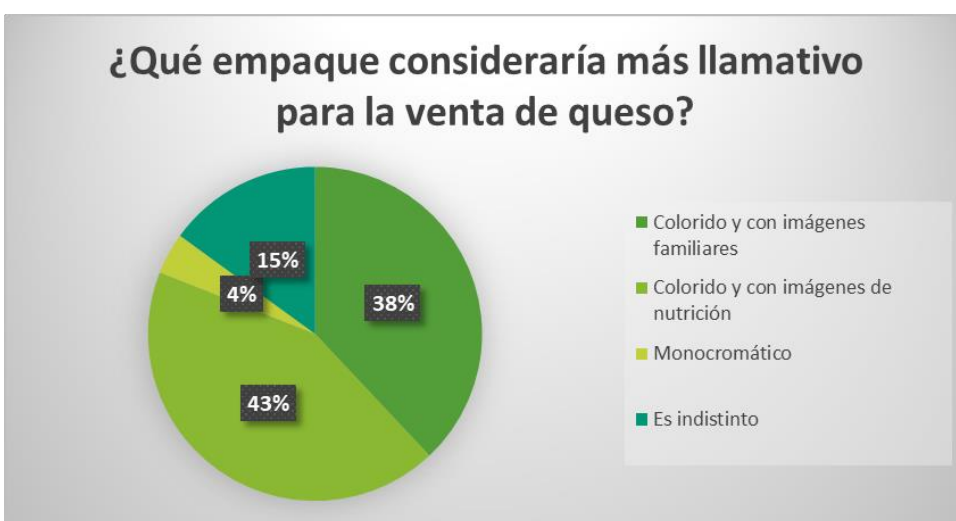


Tabla 15

¿Qué empaque consideraría más importante para la venta de queso?

Colorido y con imágenes de nutrición	43%
Colorido y con imágenes familiares	38%
Es indistinto	15%
Monocromático	4%

Nota. Elaboración Propia

El análisis de la preferencia de quesos ha determinado que el 81% de la población prefiere empaques coloridos, mientras que el 4% monocromáticos. Aunque la mayoría de consumidores colocan a la publicidad como factores poco relevantes en el consumo de queso, estudios han comprobado que el color y diseño de envases, así como la publicidad inciden en el subconsciente del comprador, influyendo en su decisión.

4.2. Análisis PESTEL

Tabla 16

Análisis PESTEL

<p>P</p>	<p>POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa 0% del IVA para bienes agrícolas, lo que permite la rebaja de los costos de producción y la reducción de precios. • Facilidad de ingreso al mercado local para comercialización de productos derivados de la leche: Pocos permisos para creación de empresa láctea. • Implementación de cursos de elaboración de lácteos y para manejo de emprendimientos por parte de entidades Gubernamentales como GAD parroquiales y Ministerio de Inclusión Económica y Social. • Control de importaciones del producto para que exista un consumo nacional (aranceles de importación).
<p>E</p>	<p>ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra al mayor de leche para la producción con precios hasta del 35% de su precio al consumidor. • Altos niveles de oferta de leche, lo que evita cambios en el consumo de precios. • Determinación de un salario básico unificado en el país.
<p>S</p>	<p>SOCIO CULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda de quesos con marcas propia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia favorable en el consumo de queso el mercado (alto consumo de lácteos en el cantón Cuenca, según las encuestas de demanda).
T	<p>TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos tecnológicos especializados que facilitan el desarrollo de los procesos complejos, cumpliendo exigencias de calidad. • Sistemas informáticos que permiten llevar un control del conjunto los procesos, costos y actividades que realicen la empresa, para la toma de decisiones.
E	<p>ECOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de residuos, tales como sueros lácteos. A demás los residuos de lavado de maquinarias que no representan altos grados de contaminación ambiental. • La empresa debe garantizar las buenas prácticas ambientales y productos de calidad que brinden seguridad al consumidor. • Empaques del queso, deben ser de material eco amigable.
L	<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe contar con una responsabilidad civil para que los productos a ofertar sean aptos y saludables para el consumidor. • La constitución establece en el artículo 54 que “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore” (Constitución de la Republica del Ecuador). • Ley del Consumidor • Leyes Tributarias

Nota. Elaboración Propia

El análisis PESTEL de Lácteos Baños, ha permitido identificar como principal factor político, el establecimiento de la Tarifa 0% del IVA para bienes agrícolas y lácteos con sus derivados. La implementación de esta tarifa permite la adquisición de la materia prima como la leche y la sal a un menor valor, así como, la comercialización del queso ya elaborado sin el incremento del 12% de Impuesto al Valor Agregado (IVA). Por otra parte, las regulaciones gubernamentales para la creación de Lácteos Baños, si bien constituyen tiempo y erogaciones monetarias, no son largas. Se necesita obtener permisos en el Servicio de Rentas Internas, Municipio, Bomberos, Agencia de Regulación y Control Sanitario. Así como existen organismos gubernamentales que buscan brindar asesoría en temas administrativos para emprendimientos, así como en talleres de mejora para la producción. Finalmente, existen controles y establecimiento de aranceles que encarecen los costos de importación de quesos internacionales, entregando una ventaja competitiva a la producción nacional.

El principal factor económico para lácteos baños, es la alta oferta de la leche, como principal materia prima del queso. Esta situación evita que exista especulación en sus precios e incluso existen en la parroquia granjas productoras de leche que venden este producto al 35% de su precio al consumidor en compras al por mayor. En cuanto a los precios de mano de obra, existe una determinación del salario básico unificado en el país, lo que evita la especulación de precios por parte de trabajadores.

En cuanto a aspectos socio – culturales, el consumo de lácteos sobre todo en la zona de la sierra ecuatoriana, tiene establecido como costumbre desde épocas precolombinas. Incrementándose su consumo en los últimos años, con la tendencia de la población a mantener niveles de vida más sanos.

El principal factor tecnológico, es la implementación de procesos con aparatos tecnificados, que permiten una mayor producción de quesos en relación a la elaboración artesanal. Además de la existencia de sistemas informáticos que permiten un mayor control de los procesos llevados a cabo, así como los costos erogados para así brindar mayores insumos en la toma de decisiones.

La principal ventaja ecológica de la producción de quesos es que su proceso productivo, no implica la emisión de gases nocivos, ni desechos tóxicos, que representen altos grados de contaminación ambiental. Incluso existen procesos de producción de sueros hidratantes para deportistas desarrollado a base de los sueros de la leche, así como la producción de requesón, a base de los desperdicios de la producción. Quizá con una mayor inversión en capacitación de los procesos y en maquinaria, Lácteos Baños podría incursionar en estos nuevos dos productos posteriormente. La principal amenaza ecológica presentada por este emprendimiento es la generada por los empaques

para la venta de quesos, pues estos representan un serio problema de contaminación medio ambiental.

Existen varios aspectos legales que regulan la creación y el accionar del emprendimiento, entre ellos la Constitución, la Ley del Consumidor y la Ley Tributaria, que generan responsabilidades en quienes conforman Lácteos Baños.

4.3. Matriz FODA

Tabla 17

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena calidad del producto final, aporta a la adecuada nutrición de la población. ▪ Fácil adquisición de materia prima en la zona parroquia Baños. ▪ Punto estratégico de producción. ▪ Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento en el consumo de marcas propias. ▪ Tendencia favorable en el mercado (Incremento de consumo de lácteos en los últimos años). ▪ Perspectivas de crecimiento de la demanda. ▪ Covid 19: El distanciamiento social, provoca un incremento en el consumo de alimentos por parte de las familias, a pesar de la crisis económica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de reconocimiento de la marca. ▪ Procesos tecnificados, pero no a nivel de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia con grupos empresariales y marcas ya consolidadas en el cantón. ▪ Políticas de gobierno (incremento de impuestos). ▪ Aumento en el precio de materia prima.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Parálisis de la producción ocasionada por Covid 19: constantes encierros, incertidumbre del mercado y pago de costos fijos como arriendos.
--	--

Nota. Elaboración Propia

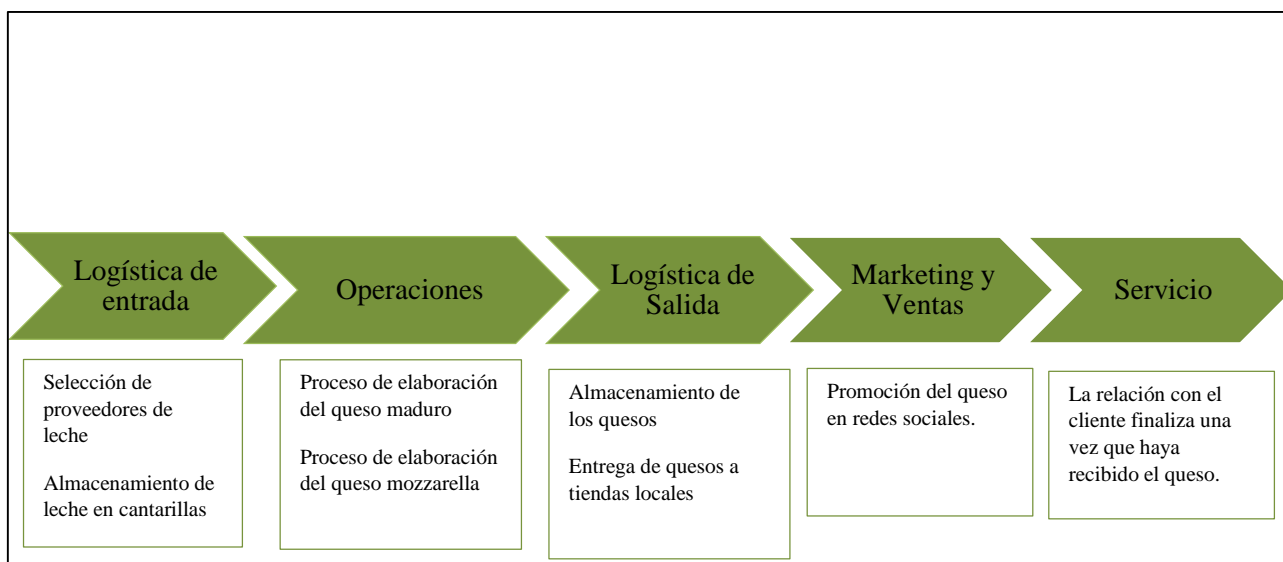
Lácteos Baños presenta dos grandes fortalezas en relación a las otras industrias lácteas del cantón. La primera relacionada a su ubicación, la misma que le permite tener acceso a mayor cantidad de proveedores y por ende, costos de materia bajos, así como le permite estar cerca de sus consumidores y generar esa sensación de vínculo entre el consumidor – producto. La segunda gran fortaleza, es la oferta de un producto que forma parte importante de la pirámide alimenticia y que constituye una fuerte base de consumo en el sector. La principal oportunidad de lácteos baños, es el incremento en la tendencia de los consumidores del consumo de productos saludables. La llegada del Covid 19 constituye una oportunidad y una amenaza para la creación del emprendimiento. Según los datos presentados durante el 2020, la industria de alimentos en el país tuvo un incremento, pues el distanciamiento social ha provocado que las personas se recluyan en casa y compren mayor cantidad de alimentos, situación que se convierte en una oportunidad para el emprendimiento. Sin embargo, los constantes confinamientos en el país, también han constituyen una amenaza para la industria, pues los protocolos de bioseguridad exigen parálisis de la producción o la reducción del aforo en la industria, ocasionando el pago de costos fijos sin la utilización del cien por ciento de la capacidad instalada. El cambio de políticas de gobierno y la competencia de marcas consolidadas en la ciudad, constituyen otra amenaza importante para Lácteos Baños. Las principales debilidades de Lácteos Baños están constituidas por las mismas que toda empresa incipiente. Al ser una empresa que ingresa al mercado, la falta de reconocimiento de la marca es un factor débil que deberá afrontar el emprendimiento. De igual forma, la inversión en lácteos Baños, permite el establecimiento de procesos de producción más eficaces que los artesanales, sin embargo, existe competencia con mayor poder de inversión que puede reducir más los costos y mejorar su penetración en el mercado.

4.4. Cadena de Valor

a) Actividades Primarias

Tabla 18

Actividades Primarias



Nota. Elaboración Propia

b) Logística de Entrada

Para el proceso de selección de proveedores, se enviará solicitudes de proformas a las haciendas ganaderas más cercanas, requiriéndose leche dos veces por semana. En el documento de requisición de proformas se especificará la cantidad de litros diarios, los días a receptor la leche y se requerirá los precios a los que los proveedores pueden entregar la leche, así como los documentos que certifiquen la calidad de la leche y el cumplimiento de normas sanitarias. Una vez seleccionado 3 proveedores, se procederá a la firma de un contrato para garantizar el cumplimiento de las especificaciones.

Una vez realizada la selección de proveedores, éstos entregarán la leche dos veces por semana en cantarillas herméticas y desinfectadas proporcionadas por lácteos baños. El área de preparación de quesos debe contar con un lugar frío donde almacenar la leche, previo su proceso de elaboración.

Se requiere también la compra de otros insumos que son encontrados en Botica Olmedo.

Para la selección del proveedor de empaques se enviará proformas a las industrias de elaboración de plásticos en Cuenca, requiriendo proformas para la elaboración de los empaques de los quesos. Los empaques de los quesos y los demás insumos serán almacenados en el área de preparación de quesos.

a) Operaciones

c.a Proceso de Elaboración del Queso Maduro

El proceso de elaboración del queso, es una receta aprendida por la familia Farez como propietaria de Lácteos Baños, a través de conocimiento ancestral trasladado de generación en generación y perfeccionado a través de la asistencia a cursos de capacitación.

Previo la preparación del queso, se debe garantizar que se lo va a elaborar en un lugar totalmente limpio, con la finalidad de evitar enfermedades, además es aconsejable que no exista madera en el techo del lugar, debido a que ésta acumula residuos.

1. **Recepción de la Leche:** La leche es recibida en cántaros y es colocada en la marmita después de cernirla. La marmita tiene la particularidad que tiene agua entre sus capas, de esta forma la leche es hervida a baño maría y no directamente en el fuego.

Figura 14

Recepción de la Leche



Nota: Elaboración propia

2. Pasteurización: La finalidad de la pasteurización es destruir los microorganismos que pueden afectar la salud humana, existen dos formas de pasteurización:

- **Pasteurización Lenta:** Se hierva la leche a 65 grados y se mantiene por veinte o treinta minutos, luego se baja la temperatura a 42 o 45 grados.
- **Pasteurización Alta:** se hierva la leche durante 15 segundos a 72 o 75 grados, luego se baja bruscamente la temperatura a 4 °C, por la falta de medios necesarios para efectuar la pasteurización alta, Lácteos Baños realizará la pasteurización lenta.

Figura 15

Pasteurización



3. La leche debe estar en constante movimiento: Mientras se mueve la leche, se debe tomar la temperatura varias veces.

Figura 16

La leche debe estar en constante movimiento



Nota: Elaboración propia

- 4. Colocación del fermento:** Con una jarra, totalmente limpia, se toma un litro de leche de la marmita y se la enfría hasta que se encuentre en 20°C, para posteriormente colocar el fermento. Se coloca la leche fermentada sobre la leche de la marmita, que se encuentra en constante movimiento. El hecho de disolver el fermento en la leche es para evitar que el fermento se concentre solo en una parte, una vez colocado el fermento, es propicio dejar reposar la leche mientras ésta se incuba.

Figura 17

Colocación del fermento



Nota: Elaboración propia

- 5. Colocación del Cuajo:** Transcurridos los 45 minutos de reposo de la leche, se debe preparar el cuajo, para lo cual se coloca cuajo, sal y agua. Esta mezcla se disuelve en agua para que se pueda diluir perfectamente. La leche debe estar a 35°C antes de colocar el cuajo, dejándola reposar por 30 minutos para que éste surta efecto. Se coloca una tapa en la marmita.

Figura 18

Colocación del Cuajo



Nota: Elaboración propia

- 6. Verificación de lo Cuajado:** Para verificar el estado del cuajo, con un cuchillo limpio se hacen cortes en la leche, si el cuchillo sale limpio, significa que la leche se ha cuajado.

Figura 19

Verificación de lo Cuajado



Nota: Elaboración propia

- 7. Primer Corte:** Se lo efectúa con la lira, de tal forma que la mezcla permanece en forma de prensitas o cuadrados. Se deja reposar durante 5 minutos

Figura 20

Primer Corte



Nota: Elaboración propia

- 8. Segundo Corte:** Una vez pasada la lira, la mezcla se queda en forma de coágulos, se deja reposar durante 5 minutos más.

Figura 21

Segundo corte



Nota: Elaboración propia

9. Tercer Corte: Se mueve constantemente durante 5 minutos con el fin de cortar.

Figura 22

Tercer corte



Nota: Elaboración propia

10. El suero es sacado de la marmitta: Con ayuda de una jarra o inclinando la marmitta con mucho cuidado, se saca el suero, mismo que puede ser utilizado como insumo para la elaboración de otros productos, vendido o desechado, sin causar perjuicios al medio ambiente. En el caso de desechar el suero, el jefe de producción de Lácteos Baños, debe verificar su temperatura, para que esta no dañe desagües.

Figura 23

El suero es sacado de la marmita



Nota: Elaboración propia

- 11. Amasado del queso:** Una vez cernido, se coloca el queso en una mesa, este está dividido en algunos trozos en los que se coloca sal, en este punto se pueden colocar especies como orégano y ají. Para la inserción del producto en el mercado, se ha decidido colocar una sola presentación, considerando a futuro colocar en el mercado la venta de queso con especies.

Figura 24

Amasado del queso



Nota: Elaboración propia

- 12. Colocación en moldes y desmoldado:** El queso amasado es colocado en moldes. Tres horas después, una vez que éste haya tomado forma del molde, el queso es desmoldado y colocado en un lienzo.

Figura 25

Colocación en moldes y desmoldado



Nota: Elaboración propia

13. Prensado del queso: Los quesos son ingresados a la máquina prensadora, en donde se los aplastan hasta que tomen consistencia.

Figura 26

Prensado del queso



Nota: Elaboración propia

14. Empaquetado del queso: Cuando el queso ha sido prensado y ha tomado forma, se lo coloca en fundas selladas.

Figura 27

Empaquetado del queso



Nota: Elaboración propia

c.b Proceso de elaboración de queso Mozzarella

1. Recepción de la Leche: La leche es recibida en cántaros y colocada en la marmita, cerniéndola.

Figura 28

Recepción de la Leche



Nota: Elaboración propia

2. **Pasteurización:** La finalidad de la pasteurización es destruir los microorganismos que pueden afectar la salud humana, existen dos formas de pasteurización:

- **Pasteurización Lenta:** Se hierve la leche a 65 grados y se mantiene por veinte o treinta minutos, luego se baja la temperatura a 42 o 45 grados.
- **Pasteurización Alta:** se hierve la leche durante 15 segundos a 72 o 75 grados, luego se baja bruscamente la temperatura a 4 °C, por la falta de medios necesarios para efectuar la pasteurización alta, Lácteos Baños realizará la pasteurización lenta.

Figura 29

Pasteurización



Nota: Elaboración propia

3. **Colocación del fermento:** Con una jarra, totalmente limpia, se toma un litro de leche de la marmita y se la enfría hasta que se encuentre en 20°C, para posteriormente colocar el fermento. Se coloca la leche fermentada sobre la leche de la marmita, que se encuentra en constante movimiento. El hecho de disolver el fermento en la leche es para evitar que el fermento se concentre solo en una parte, una vez colocado el fermento, es propicio dejar reposar la leche mientras ésta se incuba.

Figura 30

Colocación del fermento



Nota: Elaboración propia

- 4. Colocación del cuajo:** Se coloca el cuajo con agua y sal en la leche. Dejándose reposar por 10 minutos

Figura 31

Colocación del cuajo



Nota: Elaboración propia

- 5. Cortado:** Se hacen 3 cortes: los cortes ayudan a separar el suero del queso, mientras más batido o cortado, mayor separación.

Figura 31

Cortado



Nota: Elaboración propia

- 6. Extracción del Suero y comprobación del cuajado:** El suero se saca de la marmita y se lo aparte en la cocina. Además, se comprueba que el cuajado esté listo. Para comprobar que el procedimiento esté en punto de hilado, tiene que hacerse “chicloso”.

Figura 32

Extracción del Suero y comprobación del cuajado



Nota: Elaboración propia

- 7. Incorporación del suero:** Cuando la mezcla alcance los 85°C, se coloca de nuevo el suero en la marmita y se bate, debe llegar a los 65 o 75°C, el queso tiene que fundirse y hacerse una sola pieza.

Figura 33

Incorporación del suero



Nota: Elaboración propia

- 8. Colocación en molde:** Una vez que se ha convertido en una sola pieza, con guantes de lana se debe tomar un poco de queso y amasarse hasta que se su superficie esté liza se coloca en los moldes y una vez que haya tomado la forma, se lo inserta en agua fría

Figura 34

Colocación en molde



Nota: Elaboración propia

9. Empaquetado: Finalmente, se extrae el queso del agua fría, se lo pesa y se coloca sal en los empaques.

Figura 35

Empaquetado



Nota: Elaboración propia

c.c Logística de Salida

Una vez elaborados los quesos, estos serán almacenados en refrigeradores industrializados que permitan su buena conservación hasta ser entregados en las tiendas locales. Para la entrega a tiendas locales, se visitará estas tiendas ofreciendo el producto y haciéndolo degustar a los propietarios.

c.d Marketing y ventas

El principal medio de promoción del producto, será a través de la Red Social Facebook, en el que se diseñará una página para ofertar los productos, se publicarán fotos y videos respecto e incluso se colocarán recetas a base de los productos ofertados.

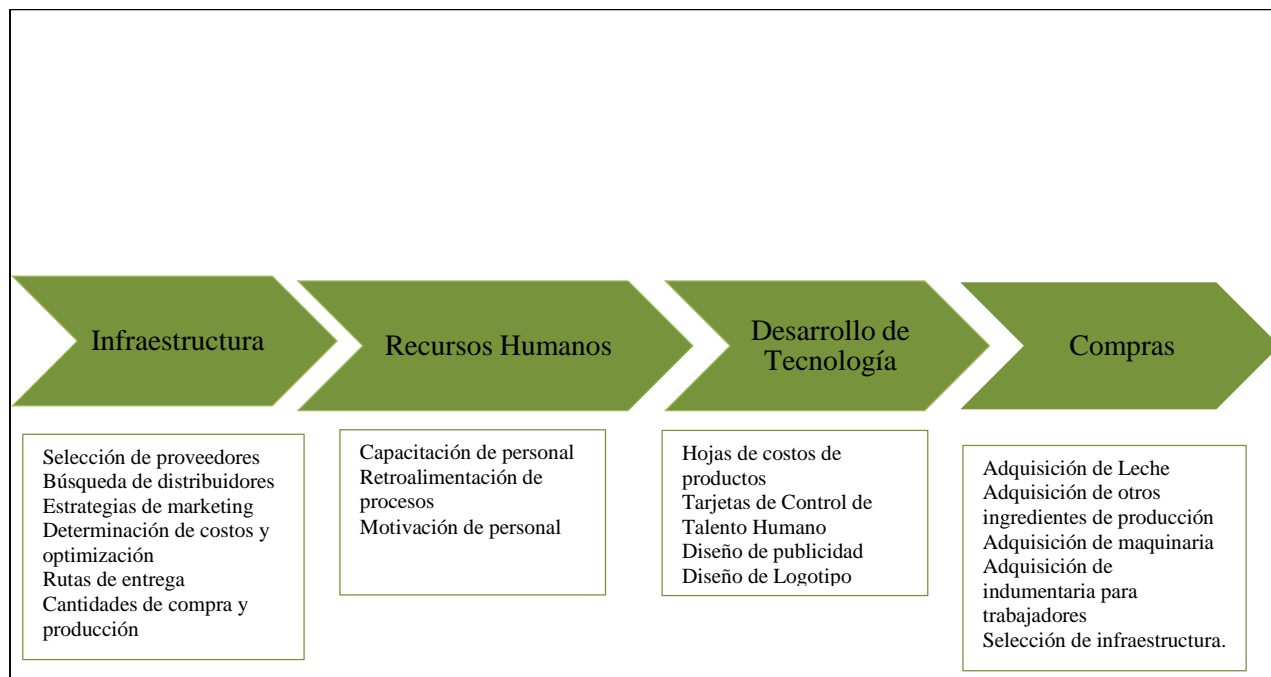
c.e Servicio

La relación con el cliente finaliza cuando compra el producto.

d. Actividades Secundarias

Tabla 19

Actividades Secundarias



Nota. Elaboración Propia

e. Infraestructura

Las principales actividades de apoyo para la empresa son: selección de proveedores, búsqueda de distribuidores, diseño de estrategias de marketing, determinación de costos y su optimización, planificación de rutas de entrega de quesos, planificación de cantidades de compra y producción. Todas ellas a cargo del gerente de Lácteos Baños.

f. Recursos Humanos

Lácteos Baños estará conformado por cuatro trabajadores. Un gerente – administrador que cumplirá las funciones administrativas, financieras y de toma de decisiones; y tres trabajadores que desarrollen las actividades de producción de los quesos. De los tres trabajadores, dos son miembros familiares (padre, e hijo), de quien el padre ha sido designado como jefe de producción, al conocer a detalle el proceso y por su experiencia, la cuarta persona que pertenece al proceso de producción, está constituida por un trabajador de confianza de la familia. La gerencia de la empresa será ejercida por la hija de la familia, quien cuenta con los estudios necesarios para desarrollar esta función.

El proceso de capacitación del personal de talento humano, así como retroalimentación y motivación del personal estará a cargo de la gerente.

g. Desarrollo de Tecnología

La principal fuente tecnológica con que cuenta Lácteos Baños, está constituida por las herramientas informáticas que permiten la elaboración de hojas de costos y tarjetas de control de talento humano, así como el uso de programas en la nube para el diseño del logotipo y la publicidad en redes sociales.

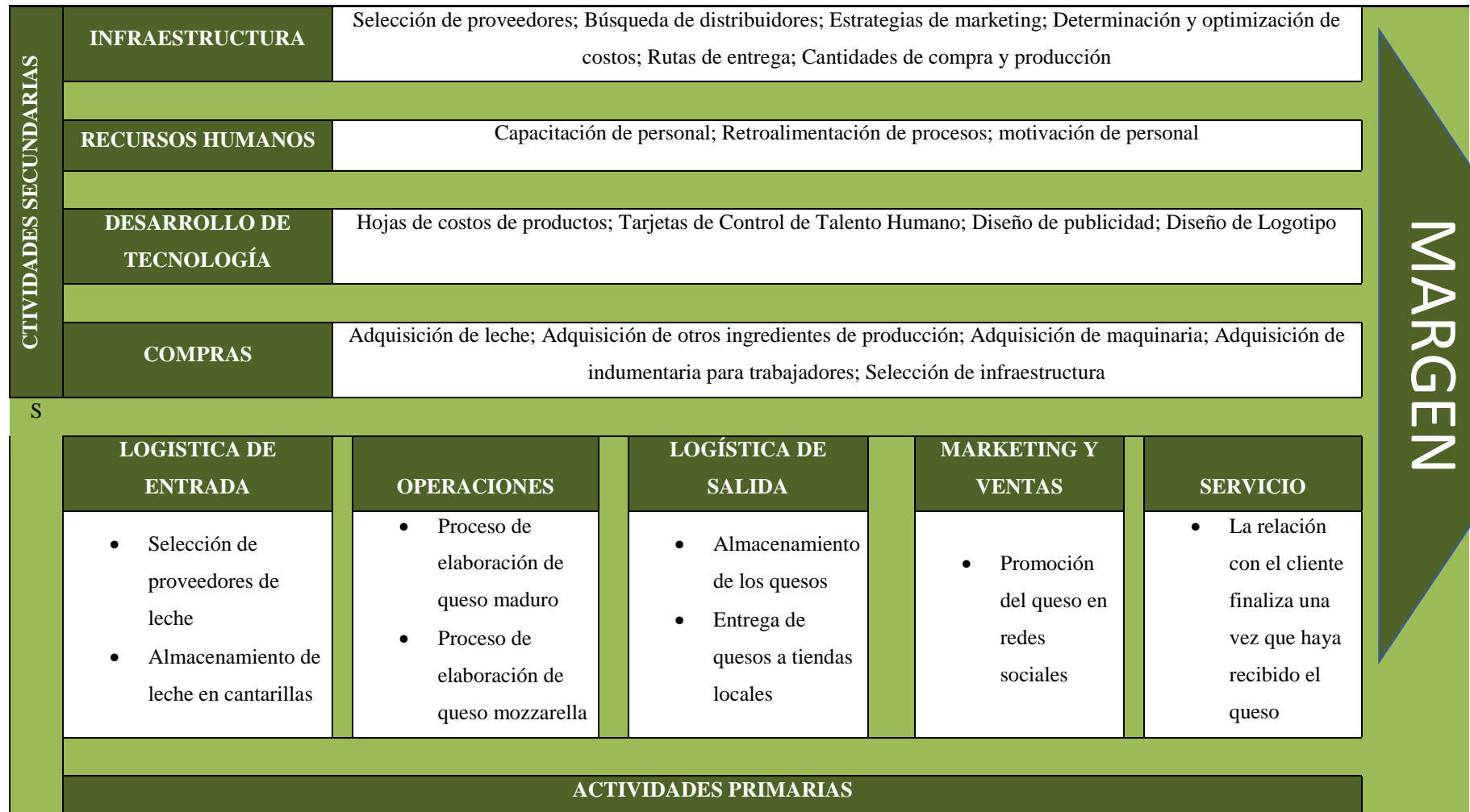
h. Compras

La selección de proveedores y el acuerdo de las llegadas de la leche, como principal materia prima, así como de los empaques, estará a cargo de la gerente, quien, con estudio de las hojas de costos y procesos, firmará contratos de entrega con los proveedores de leche. De igual manera la gerente se encargará de los envíos de solicitudes de cotizaciones para la inversión inicial. Además, se encargará de la adquisición de otros ingredientes para la producción, la indumentaria para los trabajadores y la selección de la infraestructura en donde se desarrollará lácteos baños.

4.5. Cadena de Valor

Tabla 20

Cadena de valor



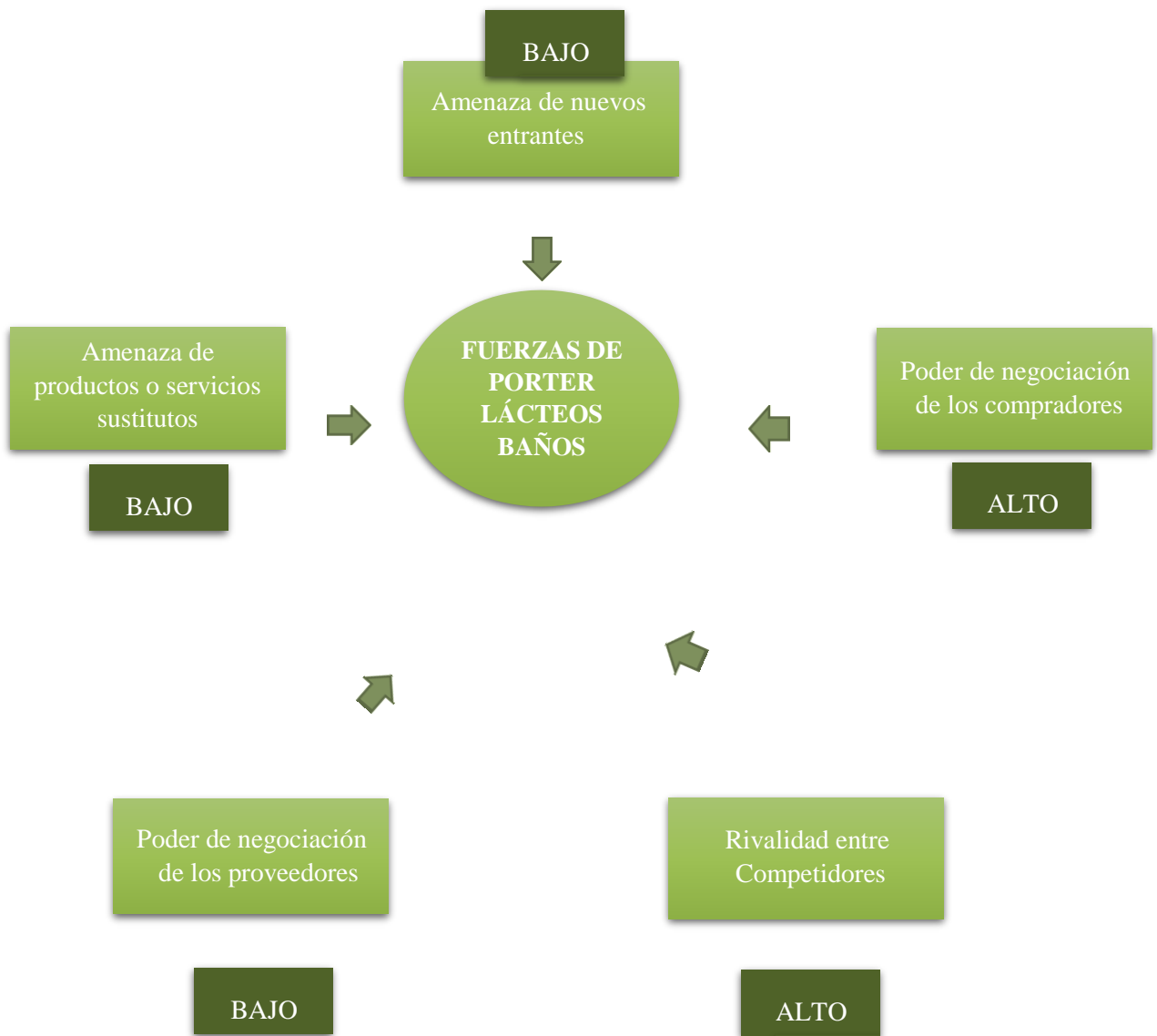
Nota. Elaboración Propia

4.6. Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis de PORTER describe que la maximización de ganancias de un negocio está enfocado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva, se puede explicar en términos de las cinco fuerzas:

Tabla 21

Análisis de las Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración Propia

4.6.1. Amenaza de nuevos entrantes.

El mercado o segmento de mercado es o no es atractivo, dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no, se traspasa por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Amaya, 2005).

El mercado de la oferta de quesos elaborados artesanalmente en pequeñas cantidades, se observa en toda la ciudad: vendedores informales, vendedores de puerta a puerta o ferias, Ofreciendo los productos a menos valor de lo que se ofertan en supermercados, afectando a los negocios nuevos en el mercado. Sin embargo, dentro de la ciudad existen pocas industrias queseras con marcas reconocidas; es decir, el ingreso de quesos artesanales en la localidad es muy común, pero la penetración y la apoderación de una porción del mercado, es complicado por la competencia con oligopolios como Rey Queso y Queso Nutri. Por tanto, la amenaza de nuevos entrantes que logren apoderarse de una porción del mercado es baja.

4.6.2. Poder de negociación de los compradores.

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o menor costo.” (Amaya, 2005, pág. 47).

Los consumidores de productos quesos encuentran variedades de oferentes, generalmente los lácteos que se venden en supermercados, pese a que son de marcas registradas, resultan más caros de aquellos que se venden en ferias o de aquellos que ofrecen de puerta a puerta, por lo tanto, obliga a los nuevos negocios a utilizar estrategias comerciales para competir frente al mercado artesanal o informal, ya que gran parte de la ciudadanía prefiere comprar productos de menos costos. Al haber gran cantidad de oferta en el mercado, el poder de negociación de los compradores es alto.

4.6.3. Poder de negociación de los proveedores.

Amaya (2005) nos dice: “Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido” (pág. 48).

Para la elaboración del queso requerimos de materia prima que es la leche, está se la compra a los propios productores, lo que resulta de fácil adquisición para el negocio por el punto estratégico situado en la parroquia Baños además de poseer calidad, abastecimiento fijo y constante. Por la cantidad de proveedores en la localidad, el poder de negociación de estos es bajo.

4.6.4. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.

“Un mercado o segmento no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales” (Amaya, 2005, pág. 48).

Por la tradición, el consumo de productos como quesos de cabra o de oveja, es muy bajo en toda la región, además de por sus costos, por tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja.

4.6.5. Determinantes de rivalidad entre competidores.

Para una empresa es más complicado posicionarse en un mercado en donde los otros negocios son abundantes y competentes (Amaya, 2005).

Los determinantes de rivalidad entre competidores se producen entre los grandes negocios con marcas posesionadas y los productos elaborados en pequeñas cantidades de manera artesanal, pero con la característica de la gran cantidad de artesanos que ofertan los productos. La vida en el mercado del sector artesanal o familiar suele desaparecer en corto tiempo mientras que los negocios de quesos establecidos, debido a su estructura organizacional eficiente, les permite mantenerse por largos años en el mercado

competitivo; factores que influyen a una alta rivalidad entre competidores

4.7. Determinación de Costos

4.7.1. Inversión Inicial

Tabla 22

Inversión inicial

Concepto	Valor Total
Gastos de adecuación de la planta de producción: Zona fría, zona de producción, Desagües.	5.000,00
2 Marmitas de capacidad de 120 litros	5.300,00
3 Paletas de acero inoxidable	3.000,00
160 moldes de queso de acero inoxidable	6.400,00
10 Lienzos	100,00
10 Termómetros de alcohol	200,00
1 Lira para cortar cuajo	1.000,00
1 Prensador	1.500,00
3 Mesas	300,00
1 Computador	500,00
1 Escritorio	250,00
TOTAL	22.800,00

Nota. Elaboración Propia

4.7.2. Costo del proceso de producción de quesos

Materia Prima

Durante un día la capacidad instalada de las marmitas y la mano de obra, permiten la elaboración de 80 quesos maduro, así como 80 quesos mozzarella. La inversión en materia prima para la elaboración de un lote de 80 quesos es la misma, tanto para queso maduro como para mozzarella; por tanto, los costos en materia prima por lote de 80 quesos es de 39,25 USD

Tabla 23*Materia prima*

MATERIA PRIMA PARA LA ELABORACIÓN DE 80 QUESOS				
Ingredientes	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Leche	Litros	120	0,30	36,00
Sal	Kg	5	0,50	2,50
Cuajo	MI	12	0,03	0,30
Ácido Cítrico	Gr	120	0,00	0,45
TOTAL MATERIA PRIMA POR LOTE DE 80 QUESOS				39,25

Nota. Elaboración Propia

La planta de Lácteos Baños tendrá un funcionamiento de cinco días por semana y 20 días al mes, produciéndose un total de 20 lotes de cada tipo de es por ello que el costo de producción mensual tanto de queso maduro como mozzarella es de 1.570,00 USD.

Tabla 24*Costo del queso*

Queso	Costo por lote de 80 quesos	Número de lotes mensuales producidos	Costo mensual del queso	Costo unitario del queso
Queso Maduro	39,25	20	785,00	0,49
Queso Mozzarella	39,25	20	785,00	0,49
Total	78,50	40,00	1.570,00	0,98

Nota. Elaboración Propia

Durante un mes se producirán 1.600 quesos de cada tipo con un costo unitario de materia prima de 0,49 centavos

Mano de Obra

El sueldo mensual más beneficios de ley de los tres trabajadores asciende a 1.595,78 USD. Cada trabajador labora un total de 160 horas al mes con un total de hombre mensuales de 480. El proceso de producción del queso mozzarella es más largo que el maduro, por lo tanto, la inversión de horas en la elaboración de queso maduro es de 202 mensuales, mientras que la inversión de horas hombre en la elaboración de queso mozzarella es de 278 horas.

Tabla 25

Costo mano de obra

COSTO MANO DE OBRA			
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL QUESO MADURO (1.600 QUESOS)	COSTO MENSUAL QUESO MOZARELLA (1.600 QUESOS)	TOTAL MENSUAL (3.200QUESOS)
	202 horas	278 horas	480 horas
Sueldo básico tres trabajadores	505,00	695,00	1.200,00
XIII sueldo tres trabajadores	42,08	57,91	99,99
XIV sueldo tres trabajadores	42,08	57,91	99,99
IESS Patronal	61,36	84,44	145,80
Vacaciones	21,04	28,96	50,00
TOTAL	671,56	924,22	1.595,78

Nota. Elaboración Propia

De este modo, el costo unitario por concepto de mano de obra del queso maduro es de 0,42 centavos, mientras que el costo de mano de obra del queso mozzarella es de 0,58 centavos.

Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación están constituidos por Vestimenta de Trabajadores, Servicios Básicos de la planta productora, Depreciaciones de la maquinaria y el Arriendo de la planta productora; mismos que han sido distribuidos según horas hombre.

Tabla 26

Costos indirectos de fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL QUESO MADURO (1.600 QUESOS)	COSTO MENSUAL QUESO MOZARELLA (1.600 QUESOS)	TOTAL MENSUAL (3.200QUESOS)
	202 horas	278 horas	480 horas
Vestimenta Trabajadores	42,08	57,92	100,00
Servicios Básicos de planta productora	42,08	57,92	100,00
Depreciaciones maquinaria	62,42	85,91	148,33
Arriendo planta productora	84,17	115,83	200,00
TOTAL	230,76	317,58	548,33

Nota. Elaboración Propia

Los costos unitarios indirectos por concepto de queso maduro son de 0,14 centavos, mientras que el queso mozzarella presenta un costo unitario de 0,20 centavos

Determinación de Costos de elaboración de quesos Totales

Tabla 27*Determinación de Costos de elaboración de quesos Totales*

DETERMINACIÓN DE COSTOS UNITARIOS			
DESCRIPCIÓN	COSTOS TOTALES	QUESO MADURO	QUESO MOZZARELLA
Materia Prima	1.570,00	0,49	0,49
Mano de Obra	1.595,78	0,42	0,58
Costos Indirectos de Fabricación	548,33	0,14	0,20
Subtotal	3.714,11	1,05	1,27
Empaquetado	160,00	0,05	0,05
TOTAL	3.874,11	1,10	1,32

Nota. Elaboración Propia

A los costos de producción, se ha sumado el valor del costo de empaquetado. La empresa proveedora ha cotizado a un valor de 0,05 centavos la funda del queso, en caso de que se adquieran más de 3.000 fundas, es por ello que el costo unitario de producción y empaquetado del queso maduro es de 1,10; mientras que del queso mozzarella es de 1,32.

4.7.3. Gastos Administrativos y Financieros

Dentro de los otros gastos incurridos en Lácteos Baños, se ha considerado el sueldo de la Gerente, así como Publicidad y Distribución. Para la adquisición inicial de los insumos.

Tabla 28*Gastos Administrativos y Financieros*

Concepto	Valores Mensuales
Sueldo Gerente	532,00
Servicios Básicos área administrativa	50,00
Depreciación Artículos Gerencia: Computador y Escritorio	6,25
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	588,25
Gastos de Publicidad	200,00

Gastos de Distribución	300,00
TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACIÓN	500,00
Intereses crédito para adquisición de insumos	43,30
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	43,30

Nota. Elaboración Propia

Lácteos Baños ha considerado una fuente de financiamiento mediante un crédito productivo comercial prioritario en la Cooperativa Jep, el mismo que presenta una carga financiera de 2.598,14 USD y un interés de 2.361.33 con un plazo de 60 cuotas mensuales. Como los intereses cancelados mensuales, varían en la tabla de amortización, se colocó un promedio mensual del valor de la carga financiera.

Tabla 29

Simulador de crédito



Cooperativa Ahorro y Crédito		
INICIO LA JEP PRODUCTOS Y SERVICIOS INFÓRMATE RECLAMOS CONTÁCTENOS		
Inicio / Productos y Servicios / Créditos / Simulador de Crédito /		
Simulador de Créditos		
Monto Liquidado	\$ 22000.00	Corresponde al monto de crédito desembolsado.
Intereses	\$ 2361.33	Equivale a la suma de intereses que paga el socio durante la vigencia de crédito.
Seguro de Desgravamen	\$ 236.81	Protección del Patrimonio del socio en caso de fallecimiento.
Total Carga Financiera	\$ 2598.14	Es la suma total de los intereses más el Seguro de Desgravamen que paga el socio durante la vigencia del crédito.
Suma Total de Cuotas	\$ 24598.14	Está conformado por el monto del crédito más la carga financiera.

Nota. (Cooperativa JEP ,2021)

4.8. Determinación de Ingresos

4.8.1. Determinación de Ingresos mensuales y precio de venta al público

Durante el mes y al ser un producto perecible, lácteos baños aspira vender los 3.000 quesos de los 3.200 quesos producidos, asumiendo el gasto de la pérdida de 200 quesos mensuales. El precio de venta al público del queso maduro de 250gr se ha fijado en 2,00 USD; mientras que del queso mozzarella se ha fijado en 2,50 USD por el queso de 250gr. Los ingresos que lácteos baños espera obtener durante un mes, son los siguientes:

Tabla 30

Determinación de Ingresos mensuales y precio de venta al público

CONCEPTO	PVP	UNIDADES	TOTAL
Ingresos por Queso Mozzarella	2,50	1.500,00	3.750,00
Ingresos por Queso Maduro	2,00	1.500,00	3.000,00
TOTAL INGRESOS MENSUALES PARA LÁCTEOS BAÑOS			6.750,00

Nota. Elaboración Propia

4.9. Estado de resultados anual, presupuestado

Tabla 31

Estado de resultados anual, presupuestado

LÁCTEOS BAÑOS

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PRESUPUESTADO

INGRESOS		81.000,00
Venta de queso mozzarella	45.000,00	
Venta de queso maduro	36.000,00	
COSTOS		
Costos de Fabricación y empaquetado	46.489,32	49.393,32
Costos desperdicios mozzarella	1.584,00	
Costos desperdicios maduro	1.320,00	
GASTOS		13.578,60
Gastos Administrativos	7.059,00	

Sueldo Gerente	6.384,00	
Servicios Básicos	600,00	
Depreciación Artículos	75,00	
Gastos de Publicidad		6.000,00
Gastos de Publicidad	2.400,00	
Gastos de Distribución	3.600,00	
Gastos Financieros		519,60
Intereses préstamo	519,60	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		18.028,08

Nota. Elaboración Propia

La consolidación de los ingresos, los costos y los gastos en un Estado de Resultados, refleja una utilidad anual en Lácteos Baños de 18.028,08 USD.

4.10. Modelo de Negocios CANVAS para Lácteos Baños

4.10.1. Segmentos de Mercado

El principal segmento de mercado de Lácteos Baños tanto para queso maduro como mozzarella, esta constituido por:

Segmento de mercado según edad:

- Jóvenes entre 18 a 25 años, para queso mozzarella
- Adultos entre 26 y 40 años, para queso maduro

Segmento de mercado según profesión:

- Amas de casa y trabajadores bajo relación de dependencia

La gestión de distribución de los quesos se realizará en todas las tiendas de la parroquia Baños, ofreciendo muestras de degustación a los vendedores, con la finalidad de que sean ellos quienes recomienden a sus clientes el consumo de este queso. Sin embargo, se tratará de distribuir los quesos en zonas aledañas a la parroquia para así penetrar en toda la ciudad de Cuenca.

4.10.2. Propuesta de valor

El análisis de la demanda de queso ha determinado que el 42% de los consumidores estarían dispuestos a cambiar la marca de queso por su precio, Lácteos Baños ofrece un queso más económico y con un delicioso sabor. Por otra parte, el 48% de los consumidores afirmaron estar dispuestos a cambiar el consumo de queso habitual si se les entregara un queso de mejor sabor. Lácteos Baños ofrece un queso mozzarella mucho más expansible ideal para pizza, por el método utilizado en su producción, que es parte de una mezcla artesanal e industrializada. Se está considerando posteriormente incursionar en el queso maduro con especias como ají y orégano, cuyo insumo no incrementaría los costos en gran cantidad, pero la administración junto con los inversionistas, han decidido iniciar con un proceso de penetración de mercado antes de lanzar estas nuevas versiones de queso.

4.10.3. Canales

Debido a que adecuar un lugar de venta para poder llegar directamente al consumidor, implicaría costos muy elevados y no llegaría todo el público objetivo, Lácteos Baños ha rechazado la posibilidad del uso de canales de distribución Directos. Por tanto, el canal que será utilizado por Lácteos Baños será un canal indirecto corto, en el que la empresa productora (Lácteos Baños) visitará a las tiendas locales, ofrecerá degustaciones de sus productos (para de esta manera lograr una penetración en el mercado) y el producto será vendido por el dueño de la tienda local. A pesar que se ha seleccionado un canal indirecto, Lácteos Baños, invertirá en estrategias de marketing en redes sociales con la finalidad de lograr una penetración en el mercado e incremento en las ventas.

4.10.4. Relaciones con los clientes

El tipo de relación que Lácteos Baños mantendrá con sus clientes es Transaccional, puntual: pues se establecen vínculos esporádicos y la relación termina cuando el cliente lleva su producto y percibe los beneficios de la propuesta de valor. En cuanto a la intimidad de la relación, esta se realiza a través de terceros, pues serán ellos los encargados de colocar el producto en las manos de su consumidor final. Sin embargo, las campañas publicitarias mediante redes sociales, buscará crear la ilusión en los clientes de que son los quesos de Lácteos Baños los que acompañarán las comidas del consumidor.

4.10. 5. Fuentes de ingresos

Para iniciar la producción, Lácteos Baños contará con dos fuentes de ingresos. La venta de queso mozzarella que representará ingresos anuales valorados en 45.000,00 USD y la venta de queso maduro que representará ingresos anuales valorados en 36.000,00 USD. Por la capacidad de inversión y endeudamiento de la empresa, inicialmente se desperdicia el suero del queso, pero en dos años, la empresa planea hacer nuevas inversiones a fin de adquirir maquinaria que permita la elaboración de requesón y suero revitalizante para deportistas.

El Estado de Resultados presupuestado para los dos primeros años de Lácteos Baños, es el siguiente:

Tabla 32

Estado de Resultados presupuestado

LÁCTEOS BAÑOS

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PRESUPUESTADO

INGRESOS		81.000,00
Venta de queso mozzarella	45.000,00	
Venta de queso maduro	36.000,00	
COSTOS		
Costos de Fabricación y empaquetado	46.489,32	49.393,32
Costos desperdicios mozzarella	1.584,00	
Costos desperdicios maduro	1.320,00	
GASTOS		13.578,60
Gastos Administrativos		7.059,00
Sueldo Gerente	6.384,00	
Servicios Básicos	600,00	
Depreciación Artículos	75,00	
Gastos de Publicidad		6.000,00
Gastos de Publicidad	2.400,00	
Gastos de Distribución	3.600,00	
Gastos Financieros		519,60

Intereses préstamo	519,60	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		18.028,08

Nota. Elaboración Propia

4.10.6. Recursos clave

El principal recurso con el que cuenta Lácteos Baños, es el conocimiento ancestral, artesanal y semi- industrializado de la elaboración de queso mozzarella y maduro. Es decir, la receta de los quesos constituye su principal y más valioso Activo Intangible. El segundo recurso más importante es el Talento Humano, quien será encargado de la elaboración de los quesos. El tercer recurso, es el constituido por los Activos Fijos para la elaboración de los quesos, mismos que constituyen parte de la inversión inicial. El cuarto recurso clave es la ubicación estratégica de la planta de producción que le permite conexiones directas, tanto con los proveedores como con clientes.

4.10.7. Actividades clave

Las Actividades clave primarias están constituidas por:

- Almacenamiento de la leche en cantarillas
- Proceso de elaboración del queso maduro y mozzarella
- Almacenamiento de los quesos
- Distribución y entrega de los quesos a tiendas locales
- Promoción del queso en redes sociales

Las Actividades clave secundarias, son:

- Selección de proveedores
- Búsqueda de distribuidores
- Determinación, análisis y distribución de costos
- Determinación de cantidades de compra y producción
- Capacitación y motivación del personal
- Diseño de publicidad
- Adquisición de materia prima, maquinaria, indumentaria
- Selección de infraestructura

4.10.8 Asociaciones clave

Lácteos Baños presenta dos tipos de asociaciones clave, la primera con distribuidores y la segunda con proveedores.

La asociación clave con proveedores está relacionada a los precios de venta de materia prima, especialmente de la leche, las horas de entrega, la calidad de la leche y el cumplimiento de normas sanitarias de crianza del ganado, para garantizar la calidad del producto ofrecido por Lácteos Baños.

La asociación clave con distribuidores está relacionada a los convenios de distribución, será lácteos Baños quien asuma el precio de los quesos caducados (tal como lo hacen otras industrias lácteas). Del mismo modo, Lácteos Baños, trabajará en convencer a los distribuidores (tiendas de barrio) de la calidad, sabor y buen precio de sus productos (factores principales buscados por los consumidores), para que de esta forma sean ellos quienes puedan convencer a sus clientes de los beneficios de consumir el Queso maduro y mozzarella ofrecido por Lácteos Baños. Dependiendo de la aceptación en el mercado del producto; Lácteos Baños estaría dispuesto a invertir en indumentaria como gorras y mandiles para regalar a sus distribuidores que de esta forma sientan un vínculo estrecho con la empresa.

A largo plazo se ha considerado lograr la penetración de Lácteos Baños en empresas de distribución más grandes como Supermercados, pero se ha decidido iniciar con una penetración local, para una mejor toma de decisiones.

4.10.9 Estructura de Costos

Tras la aplicación de la encuesta de demanda se determinó que Lácteos Baños, podría considerar la presentación de una versión económica de su queso basada en la reducción de costos para poder ser accesible a un público que no cuenta con recursos suficientes, sin embargo, el análisis de costos ha permitido determinar que la empresa puede ofrecer sus productos a precios más bajos que la competencia.

Mientras en la encuesta de análisis de la oferta y demanda, la mayor parte de la población de estudio determinó su predisposición de cancelar 3,00 USD por queso mozzarella, Lácteos Baños oferta un queso mozzarella de 250 gr a 2,50 USD. De igual forma, mientras la mayor parte de la población manifestó su disposición a cancelar 3,00 USD por queso maduro, Lácteos Baños oferta su queso maduro de 250gr a 2,00 USD.

Lácteos Baños ha dividido sus costos en tres erogaciones de dinero que desarrollará:

- Una inversión inicial de dinero, para compra de Equipo de producción, así como para gastos de adecuación de la planta de producción, valorados en 22.800,00 USD, mismos que serán obtenidos mediante un crédito bancario que generará gastos de interés.
- Una inversión en costos de producción: materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y empaquetado, que representa un costo unitario para el queso maduro de 1,10 USD y para el queso mozzarella de 1,32 USD.
- Gastos Administrativos y Financieros que representan una erogación mensual de 1.131,55

Los costos y gastos anuales, así como los ingresos presupuestados, han sido reflejados en el Estado de Situación Financiera presupuestado, presentado en las fuentes de Ingreso y en la sección 3.8 del documento.

4.10.10 Gráfico del Lienzo CANVAS

Tabla 33

Lienzo CANVAS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
1) Asociaciones con proveedores de materia prima 2) Asociaciones con distribuidores	1) Primarias: <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de la leche en cantarillas • Proceso de elaboración del queso maduro y mozzarella • Almacenamiento de los quesos • Distribución y entrega de los quesos a tiendas locales • Promoción del queso en redes sociales 2) Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Búsqueda de distribuidores • Determinación, análisis y distribución de costos • Determinación de cantidades de compra y producción • Capacitación y motivación del personal • Diseño de publicidad • Adquisición de materia prima, maquinaria, 	1) Precios más bajos que la competencia 2) Mejor sabor y textura	1) Relación Transaccional - puntual. 2) Intimidad de la relación: mediante terceros (tiendas locales)	Según Edad: 1) Jóvenes entre 18 a 25 años, queso mozzarella 2) Adultos entre 26 y 40 años, queso maduro Según profesión: 1) Amas de casa 2) Trabajadores bajo relación de dependencia

	<p>indumentaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de infraestructura 			
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocimiento ancestral, artesanal y semi- industrial (receta de los quesos) 2) Talento Humano 3) Activos Fijos 4) Ubicación estratégica 		<p>Canal de Distribución Indirecto - Corto</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Inversión Inicial 2) Costos de Fabricación: Materia Prima, Mano de Obra, CIF y empaquetado 3) Gastos Administrativos y Financieros 			<ol style="list-style-type: none"> 1) Venta de queso mozzarella 2) Venta de queso maduro 	
<p><i>Nota. Elaboración Propia</i></p>				

CAPITULO V: Propuesta de lanzamiento de los productos de Lácteos Baños

Antes de iniciar el proceso de producción, mientras se desarrollan las actividades de implementación de la planta de producción, Lácteos Baños trabajará en sus estrategias de marketing en redes sociales, generando expectativas con los clientes y generando contenido que sea agradable para ser compartido en redes sociales a manera de “memes” que sean compartidos de forma masiva. Una vez terminada la planta de producción, el principal lote de elaboración será destinado a entregas gratuitas a distribuidores de la zona, se enviarán también muestras de quesos a miembros del GAD parroquial de Baños y otras personas influyentes en la parroquia. Con los quesos restantes, serán entregados a clientes en las cooperativas de la parroquia o en las zonas turísticas como Balnearios y restaurantes.

La planta productora de Lácteos Baños tendrá un letrero que la identifique y la administradora de la empresa, será la encargada de compartir todos los detalles de los beneficios del consumo de Lácteos Baños, así como la calidad de sus productos y la importancia de Talento Humano.

6. CONCLUSIONES

El incremento de la tasa de desempleo, así como la percepción de inexistencia e inestabilidad laboral por parte de la población, ha ocasionado el incremento de emprendimientos que genere fuentes de ingreso para las familias ecuatorianas, a fin de continuar con una calidad de vida digna y posteriormente aumentarla.

Respecto a la industria quesera, ésta se encuentra el pleno auge en Ecuador. Estudios demuestran que, en los últimos años, la tendencia de consumo de la población cuencana está dirigida hacia productos orgánicos y saludables, asentándose esta inclinación tras la aparición del Coronavirus.

Durante el año 2020, ante el conocimiento de las recetas para la elaboración de quesos, la disponibilidad de un lugar para su elaboración y tras varias pruebas de perfeccionamiento de recetas de quesos y breves análisis de costos y potenciales clientes,

la familia Farez ha predispuesto la creación de un nuevo emprendimiento con un análisis técnico previo, denominado “Lácteos Baños”

La principal fuente de ingresos de Lácteos Baños estará constituida por la venta de queso maduro y mozzarella. Mientras que los costos y gastos erogados por la empresa corresponden a los de: Inversión Inicial; Costos de Producción; Gastos Administrativos y Financieros.

El principal segmento de mercado de Lácteos Baños tanto para queso maduro como mozzarella, está constituido por: Jóvenes entre 18 a 25 años, para queso mozzarella; Adultos entre 26 y 40 años, para queso maduro; Amas de casa y trabajadores bajo relación de dependencia. Así como su principal propuesta de valor está constituida por el precio de sus productos y el sabor.

Lácteos Baños, tras análisis de costos y estudio de mercado, ha decidido mantener un canal de distribución Indirecto corto, con una relación con sus clientes transaccional y puntual.

El principal recurso clave está constituido por las recetas de Lácteos Baños, así como por su Talento Humano, Activos Fijos y la ubicación estratégica de su planta productora. Las Actividades clave están relacionadas al proceso de producción de quesos y la buena administración de la empresa.

7.RECOMENDACIONES

Se recomienda a Lácteos Baños tener un control permanente en los costos de la producción, pues un análisis de las capacidades instaladas podría mejorar el rendimiento de la empresa.

Se recomienda a Lácteos Baños un estudio más profundo de las estrategias de marketing, que permitan incursionar las ventas.

Se recomienda a Lácteos Baños, una vez iniciado el proceso de producción y penetración en el mercado, analizar la factibilidad de la producción de requesón.

8.AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por haberme dado la vida, la fuerza para no desfallecer en esos días grises, su misericordia en mi vida en este periodo de estudios de cuarto nivel fue bondadosa e infinita, también sumo a este listado a dos seres tan pequeños que estuvieron acompañándome, sosteniéndome, inspirándome y fortaleciéndome mis dos hijos Ariel y Emanuel fueron mi empuje para poder hacer más llevadero este proceso de educación, a mi Emanuel gracias por su compañía y desveladas a su corta edad de tres añitos se mantuvo de pie junto a mí sin importar la hora; a mi primogénito Ariel se convirtió en un segundo tutor estuvo siempre pendiente de mis tareas y con sus abrazos me dio fuerza en esos días que sentía desistir, a ti amor que me diste el empujón más grande de la vida en esta etapa de mis estudios, me fortaleciste y me llevaste a otro nivel de persona, a mi madre a mis suegros, mis cuñadas, mi sobrina que cuidaron de mis hijos, a mis hermanos gracias por su apoyo.

BIBLIOGRAFIA

- AGROCALIDAD. (2013). Programa Nacional sanitario porcino. *Dirección de sanidad animal*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/1%20Programa%20Nacional%20Sanitario%20Porcino%20-%20AGROCALIDAD.pdf>
- Aguilar Morales, S., & Ocampo Carapia, L. (2018). *De emprendedor a empresario*. México: Patria Educación.
- Alais, P. (1998). *Ciencia de la Leche*. Zaragoza, España: Etir.
- Albuja Arias, J., Naranjo Pastor, A., & Torres Fraga, H. (Febrero de 2014). Plan de marketing para agroindustria láctea de pequeños productores de Santo Domingo - Nutralac, del cantón cayambe provincia de Pichincha. Quito.
- Amaya. (2005). *Gerencia: planeacion & estrategia. Fundamentos, modelos y software de planeación*.
- Aprobal. (2019). Industriales de proteína animal no están de acuerdo con el precio oficial del maíz. *El-Sitio-Porcino*. Obtenido de <http://www.elsitioporcino.com/news/31821/industriales-de-proteana-animal-no-estan-de-acuerdo-con-el-precio-oficial-del-maaz/>
- Asamblea Nacional. (21 de Febrero de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE). (2018). *Informativo porcino n°78*.
- ASPE. (2016). Porcicultores preocupados por el contrabando de animales. *El sitio porcino*. Obtenido de <http://www.elsitioporcino.com/news/30193/porcicultores-preocupados-por-el-contrabando-de-animales/>
- ASPE. (2019). Producción porcina en Ecuador. Obtenido de https://www.3tres3.com/articulos/produccion-porcina-en-ecuador_40926/
- ASPE. (Julio de 2020). *ASPE*. Obtenido de ASPE: <http://www.aspe.org.ec/index.php/informacion/47-registro-de-granjas-porcicolas-ante-agrocalidad>

- ASPE, A. D. (Julio de 2020). *ASPE*. Obtenido de ASPE:
<http://www.aspe.org.ec/index.php/informacion/47-registro-de-granjas-porcicolas-ante-agrocalidad>
- Best, R. (2008). *Marketing estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Blank, S. (2013). "Wh"y the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*.
- Bustamante, M. (2012). Efecto de la utilización de culantro,orégano y ají en la elaboración de queso mozzarella. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Caivinagua, X. (2020). La demanda de su yogur y leche condensada aumentó. *Líderes*.
- Caldas Blanco, M., Carrión Herráez, R., & Heras Fernández, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Carvajal Cajas, C. J. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito - Provincia de Pichincha. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Carvazos, J., & A.C., G. (2008). *El concepto de marketing bajo el paradigma relacional: Una agenda para Latinoamérica*. Innovaciones de negocios.
- Carvazos, J., & Giuliani, A. (2008). *El concepto de marketing bajo el paradigma relacional: Una agenda para Latinoamérica*. Innovaciones de negocios.
- Centro de la Industria Láctea Ecuador. (2018). *Lácteos y Nutrición*. Obtenido de https://e152f73b-81b4-4206-a6ee-8b984b6a13b0.filesusr.com/ugd/6cc8de_8ce3796f49b54041b8a7d3606ac65bb7.pdf
- Céspedes, M., José Maria, & March Chordá, I. (s.f.). "Herramientas para la generación e evaluación ex-ante de modelos de negocio". Valencia, España.
- Chugcho Jácome, V. V. (31 de Enero de 2017). *Foro Ganadero*. Obtenido de <https://foroagroganadero.com/apuntes-acerca-de-la-ganaderia-porcina-en-ecuador/>
- Coba, G. (2020). En un sector lácteo golpeado hay quienes ven oportunidades. *Primicias*.

Constitución de la Republica del Ecuador. (s.f.).

Entrepreneur, S. (2010). *Soy Entrepreneur* .

Eppler, M., Hoffman, F., & Bresciani, S. (s.f.). "New business models through collaborative idea generation". *International Journal of Innovation Magatement* .

Eppler, M. J., Hoffman, F., & Bresciani, S. (2011). "New business models through collaborative idea generation". *International Journal of Innovation Magatement*.

Espinoza Toapanta, D. I. (Mayo de 2012). Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la crianza, engorde y faenamamiento de cerdos en la parroquia de Pifo. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ezquer Matallana, F., & Castellano Delgado, J. (2010). *Big to Small*. La Coruña: Netbiblo.

Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

GAD parroquial de baños. (s.f.). *GAD parroquial de baños*. Obtenido de <http://parroquiabanos.gob.ec/>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Horngren, C., McClelland Foster, G., & Srikant, D. (2002). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Prentice - Hall.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Septiembre de 2020). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>

Intermediate Technology Development Group. (1998). *Procesamiento de Lácteos*. Perú: ITDG.

Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing. 11th ed.* N.J.: Pearson Prentice Hall.

- Lara, F. J. (2012). *Cómo mejorar los resultados de una empresa?* . Erasmus Ediciones.
- MAG. (2013). *MAG fijó precio del maíz amarillo duro para septiembre de 2013*.
Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-fijo-precio-del-maiz-amarillo-duro-para-septiembre-de-2013/>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business*.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. México D.F.: Lid Editorial Mexicana.
- Meigs, R., Jan R., W., Haka, S., Bettner, M., Arango Medina, G., & Cardona Arteaga, J. (2000). *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales*. Santafé de Bogotá: Irwin McGraw-Hill.
- Mitchell , D., & Coles, C. (2003). *The ultimate competitive advantage*:. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Moreno Cáceres, L. B. (2016). Plan de Negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella del sector sur de la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Osterwlder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio1*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Páez, J. (2017). *La producción porcina del país está a la baja*. (R. Líderes, Ed.)
Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-porcina-pais-estadisticas-baja.html>
- Pascual Anderson, M., & Calderón y Pascual , V. (1999). *Microbiología Alimentaria: Metodología Analítica para Alimentos y Bebidas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Porter M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Real, L. (2018). Industria Láctea con mejores condiciones de producción. *Gestión* .

REAL-ACADEMIA-ESPAÑOLA. (2019). Diccionario de la lengua española. [versión 23.3 en línea]. (23.ª ed.,). Recuperado el 18 de MAYO de 2020, de <https://dle.rae.es>

Revilla, M. (1996). *Tecnología de la Leche. Procesamiento, manufactura y análisis*. México D.F.: Editorial Herrero hermanos.

Rodríguez Caballero, P. H. (2017). Determinación de la calidad físico-química de la leche fresca en el sector Urisanya-Qollana en época de secas.

Rojo, A., Alvarado, G., Almeida, F., Ahuir, G., & Vidales, J. (2006). Efecto de variables críticas del sacrificio sobre las propiedades fisicoquímicas de la carne de cerdo. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 53-66. Obtenido de <http://www.elsitioporcino.com/news/28723/carne-de-cerdo-la-mas-consumida-del-mundo/>

Stanton, W. J., Michael, E., J. B., Walker, Carranza Garza, A., & Ortiz Staines, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Stanton, W., Michael, E., Bruce J., W., Carranza Garza, A., & Ortiz Staines, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Uribe Macías, M., & Reinoso Lastra, J. (2013). *Emprendimiento y Empresarismo: Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.

Vázquez Moreno, J. (2015). *El Emprendimiento Empresarial*. Create Space.

Velasco, E. A. (2011). Plan de Negocios para la producción y comercialización de leche y quesos de cabra en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador.