



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**Análisis de Modelo de Negocio de Elaboración de Leche**

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

**Autor:**

Karla Rafaela Palacios Alvear

**Director:**

Mgt. Manuel Guamán Velesaca

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

## RESUMEN

Este trabajo proporciona una visión integral del modelo de negocio. Pura Leche se enfoca en la producción de leche sin aditivos ni conservantes. El objetivo es presentar un plan integral de cuatro módulos. El primer módulo se centra en establecer la idea de negocio, definiendo misión, visión y análisis FODA. El segundo módulo se enfoca en el mercado, diseñando estrategias de campaña a partir de las 4P (producto, precio, punto de venta, promoción), adicionalmente analiza el protocliente y como el mercado percibe la marca. Posteriormente, se realiza un análisis desde la perspectiva estratégica donde se consideran factores críticos, recursos estratégicos, objetivos principales del negocio y se plantea un enfoque de aspectos políticos, económicos y socioculturales. Por último, se lleva a cabo un análisis financiero considerando el valor de inversión inicial, proyección de ventas, gastos y costos. Concluyendo que el proyecto es financieramente viable ya que VPN y TIR son positivos.

**Palabras Clave:** Modelo de Negocios; Leche; Mercado; Estrategias; Análisis Financiero.

## ABSTRACT

This work provided a comprehensive overview of the Pura Leche business model, which focused on the production of milk without additives or preservatives. The objective was to present a comprehensive plan consisting of four modules. The first module focused on establishing the business idea, defining the mission, vision, and SWOT analysis. The second module focused on the market, designing campaign strategies based on the 4Ps (product, price, place, promotion), additionally analyzing the target customer and how the market perceives the brand. Subsequently, an analysis was conducted from the perspective of strategic management, considering critical factors, strategic resources, key business objectives, and conducting an analysis of political, economic, and sociocultural aspects. Finally, a financial analysis was carried, considering the value of the initial investment, sales projections, expenses, and costs. It was concluded that the project is financially viable, with a positive net present value (NPV) and internal rate of return (IRR).

**Keywords:** Business model; Milk; Market; Strategies; Financial Analysis.



Reserva al copyright para  
**DIANA ANDREA  
GOMEZ SIGSIG**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Título del proyecto .....	1
1.2. Descripción de la empresa u organización .....	1
1.3. Problemática detectada y análisis de contexto .....	2
1.4. Objetivos .....	2
1.5. Autores principales que fundamentan el trabajo y las principales ideas impulsan, apoyan o justifican el desarrollo del proyecto.....	3
1.6. Breve descripción de las partes del trabajo.....	4
<b>2. IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>6</b>
<b>3. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>8</b>
<b>4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>10</b>
4.1. Análisis de Entorno Pestall.....	11
<b>5. Análisis Financiero .....</b>	<b>11</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>17</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Título del proyecto**

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ENFOCADO A LA PRODUCCIÓN DE LECHE  
“PURA LECHE SAS”

### **1.2. Descripción de la empresa u organización**

En el año 2019 la producción de leche en Ecuador estaba alrededor de los 6.6 millones de litros diarios, siendo la región Sierra la que más aporta con la producción representando un porcentaje del 77.69%. Paralelamente, la provincia con mayor cantidad de ganado es el Azuay con un aproximado de 330 mil cabezas de ganado. Cabe destacar que, del total de leche obtenida la mayoría se destina a leche entera UHT y leche semidescremada UHT. En Ecuador el consumo de leche per cápita es de 110 litros al año, a partir de estos datos publicados por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, se conoce que la demanda de leche en el país es alta (Superintendencia de Competencia Económica, 2016).

Pura Leche se plantea como una tienda y productora de leche que tiene como pilar estratégico cuidar la salud de las personas a partir de la elaboración de leche sin aditivos, ni conservantes, pero sí pasando por un proceso de purificación para el correcto consumo humano. Existen algunos estudios (Velázquez-Sámano et al., 2019; Vindas-Smith et al., 2022) que confirman que los aditivos y conservantes afectan la salud del consumidor a largo plazo.

Por otro lado, se plantea jurídicamente como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) conformada por una persona natural. Esta denominación permite fomentar la formalización y desarrollo del Emprendimiento formal en el Ecuador ya que no tienen un capital mínimo requerido.

Los clientes potenciales serían personas entre 25 – 70 años, que usan la leche de vaca entre sus principales alimentos, como por ejemplo dar de desayuno al hijo. Además, personas que disponen de un negocio donde la leche sea el insumo principal para sus productos, como el heladerías o cafeterías. El valor añadido consiste en ofrecer la opción de vender al granel, de esta manera cada cliente puede elegir la cantidad que desea consumir, se le puede servir en un envase traído por el cliente o en un envase propio del local. En la tienda Pura Leche, también

se plantea vender pan como un producto complementario, esta idea nació después de una encuesta realizada a posibles consumidores.

La leche forma parte de la canasta básica del Ecuador, además es un producto consumido por personas de todas las edades por lo que debe ser saludable, aportar las vitaminas y los minerales necesarios para el ser humano. Con el pasar del tiempo, por rentabilidad las empresas se han inclinado en colocar conservantes y aditivos que alarguen la vida útil del producto, para este proceso hay que cumplir normas INEN O Codex Alimentarius donde explican la cantidad permitida que se puede agregar de aditivos o conservantes para que no sea dañino para el consumidor. Sin embargo, el cliente no puede controlar al 100% la veracidad de los ingredientes, ya que no puede detectar a simple vista si la cantidad que se añadió en el proceso de fabricación es el correcto, y tampoco se dispone de los medios para analizar cada vez que se compra un producto.

A partir de la idea, se formula las bases del negocio, el estudio de mercado, los planes estratégicos y el análisis financiero.

### **1.3. Problemática detectada y análisis de contexto**

Para mejorar las características físicas, químicas y biológicas durante el proceso de elaboración de un producto se agregan conservantes alimentarios. El uso de estos conservantes está relacionado directamente con reacciones de hipersensibilidad como asma bronquial (Agache et al., 2021) y con la obesidad (Vindas-Smith et al., 2022).

Por otro lado, en 1953 el órgano rector de la OMS declaró que la utilización cada vez más amplia de sustancias químicas en la industria alimentaria representa un nuevo problema para la salud pública, es por ello por lo que se crea el Comité Mixto FAO/OMS de Expertos en Aditivos Alimentarios con el objetivo de controlar el uso de dichas sustancias en los alimentos procesados (Marichal, 2015).

### **1.4. Objetivos**

Con base a la problemática identificada los objetivos son los siguientes:

- Elaborar un alimento saludable, nutritivo y libre de conservantes, conocido a nivel local y distribuido de manera directa al cliente.

- Analizar un plan integral del negocio basados en los cuatro aspectos que son: Idea de Negocio, Plan comercial, Plan estratégico y Plan Económico Financiero.
- Determinar la viabilidad operacional, de mercado y financiera del proyecto.
- Elaborar estrategias de venta, distribución y marketing para ser reconocidos en el mercado laboral.

### **1.5. Autores principales que fundamentan el trabajo y las principales ideas impulsan, apoyan o justifican el desarrollo del proyecto.**

Con la revolución industrial inició la globalización de la cadena alimentaria, generando la formulación de muchos alimentos para que resulten más apetecibles y asequibles. Se buscó alargar la vida útil del producto agregando conservantes para mejorar la textura, homogenizar los componentes y potenciar el sabor. Algunos tienen un impacto positivo en la salud como los prebióticos, las probióticas, vitaminas y minerales; sin embargo, por el exceso de aditivos en el cuerpo se producen inflamaciones, trastornos intestinales y metabólicos inducidos por disbiosis intestinal (Vindas-Smith et al., 2022).

Un estudio realizado por Chassaing et al. (2015), demostró que, al colocar aditivos en el agua de los ratones de laboratorio, o en el alimento de los mismo ocasionaron una fuerte modificación en el microbiota intestinal y la disminución de bacteroidetes, fenómenos apegados a la obesidad.

Al ser la comida un estímulo placentero natural, los alimentos que contienen grasa en exceso, azúcar refinada y aditivos ocasionan ansias incontenibles de comer, lo que conlleva al sobre consumo de alimentos por encima de la saciedad, de esta manera se ocasiona la ganancia de peso corporal que desembocan muchas veces en sobrepeso (Smith & Vargas, 2022).

Los conservantes en muchas personas llegan a generar reacciones alérgicas, por ejemplo, los sulfitos o agentes sulfatantes son ampliamente utilizados en la industria alimentaria, su uso se ha relacionado con casos de hipersensibilidad en pacientes asmáticos, paralelamente el ácido benzoico ha reportado reacciones de hipersensibilidad como es la granulomatosis orofacial, urticaria crónica y asma bronquial (Velázquez, Collado, & Cruz, 2019).

## 1.6. Breve descripción de las partes del trabajo

El proyecto tendrá cuatro partes principales que conforman el cuerpo del trabajo. La primera parte es el plan de negocios, en esta sección se trata sobre la idea de negocio, es decir, qué necesidad o deseo se identificó en el mercado, ventajas competitivas, clientes potenciales y el valor añadido que se tiene, así como misión, visión, valores y objetivos estratégicos para posterior pasar al análisis FODA, donde se tomará en cuenta factores internos y externos, para saber hacia dónde inclinar el negocio o qué decisiones tomar. Adicionalmente en esta sección se analizará actividades clave, socios clave, recursos clave, ingresos, estructura de costos y todo lo relacionado con el correcto funcionamiento de la empresa. Es importante saber cómo estamos frente a la competencia, es por eso por lo que se realiza un análisis de las Fuerzas de Porter, y por último se detalla todo el aspecto legal y jurídico de la compañía para llevar a cabo sus actividades de manera correcta.

En la siguiente sección se plantea el marketing estratégico donde se empieza por un análisis de la atraktividad del mercado a través de sus oportunidades y amenazas, así como la posición competitiva de la idea de negocio propuesta, a través de sus fortalezas y debilidades, permitiendo tener como resultado la posición actual del negocio en una matriz donde se tiene a la actividad del mercado vs la posición competitiva.

Posteriormente plantea la estrategia de segmentación y posicionamiento, permitiendo enfocarnos en la protopersona del negocio. La protopersona hace referencia al cliente potencial, centrándose en su historia, sus gustos, preferencias, su estilo de vida y su actividad laboral. Otro factor importante que se tomará en cuenta es el Customer Journey y Touchpoints, que se enfoca al cómo el cliente nos contacta y cuál es el “viaje” o pasos a seguir hasta que finaliza con la adquisición del producto.

Por último, se realiza una estrategia comercial basada en las 4p (precio, producto, plaza, promoción).

Respecto al módulo de plan estratégico, se parte de una visión macro de la empresa, y se empieza a plasmar todas las estrategias para cada área. Se empieza por estrategias de la marca y el mercado. Se plantean tres áreas fundamentales de la idea de negocio, y se busca para cada una de ellas el objetivo del área, las políticas, estrategias y procedimientos para organizar la gestión de la empresa y sobre todo tener un enfoque más claro de lo que se necesita y cómo se

va a realizar. Adicionalmente, en esa sección se plantea un enfoque en recursos estratégicos estos son materiales, humanos e intangibles como son sistemas o softwares necesarios. Al final se realiza un análisis de Entorno PESTEL que hace referencia a los aspectos políticos, económicos, sociocultural, ambientales, legales y laborales que se involucran directamente en el negocio, permitiendo de esta manera tener una idea macro sobre el entorno.

El último modulo es el plan económico financiero, para este módulo se analiza el costo fijo para llevar a cabo las actividades del negocio, se parte por cotizar todos los recursos materiales, humanos e intangibles para poder definir nuestra inversión. Al tener el dato de la inversión inicial, se procede a proyectar ventas, gastos y costos. Con los datos proyectados se realiza un estado de resultado y balance general para ver la rentabilidad de la empresa, es importante hallar el punto de equilibrio de los productos, es decir cuántos clientes, o cuanta cantidad del producto tiene que ser vendida para generar utilidad y en cuanto tiempo se recupera la inversión. También es importante determinar los indicadores financieros como el VAN y el TIR, para determinar si nuestro proyecto se enfoca a generar dinero, y si vale la pena invertir. Adicional es importante tener en cuenta todos los impuestos que se tiene por política para que no altere el resultado.

## 2. IDEA DE NEGOCIO

Para empezar la idea de negocio existen cinco pilares fundamentales que son:

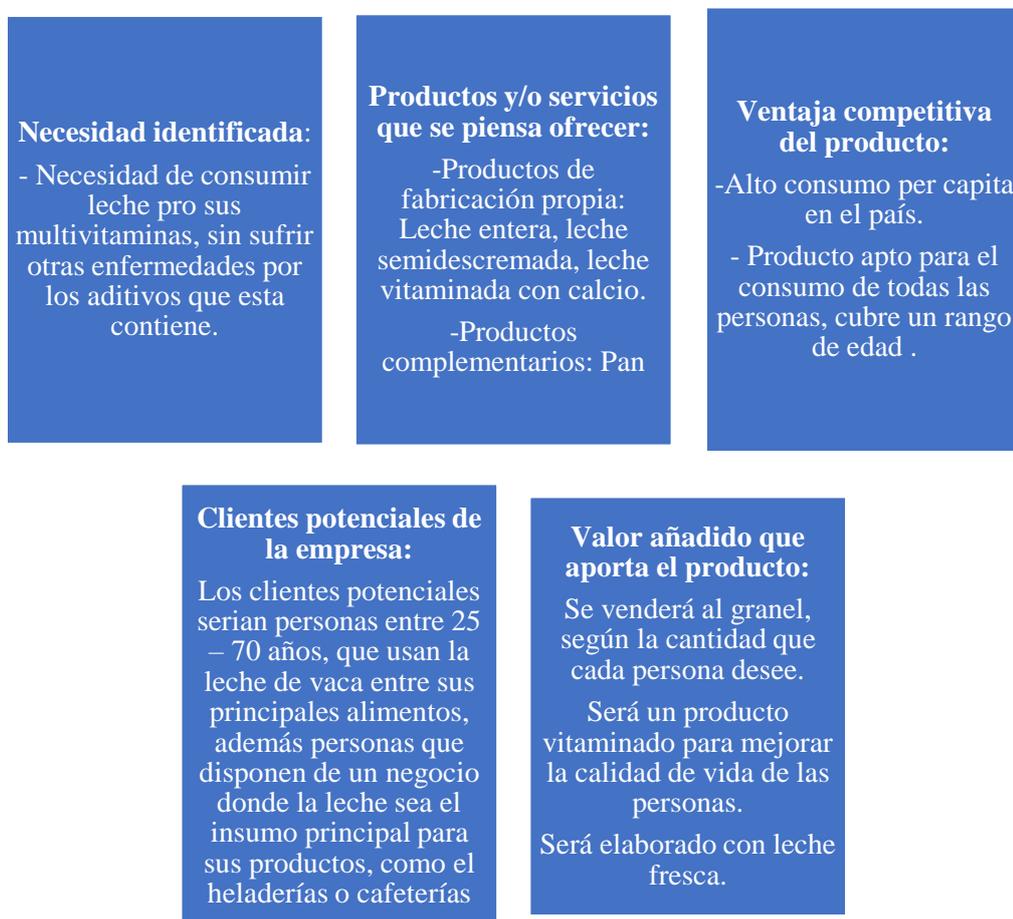


Tabla 1. Factores Implícitos en la idea de negocio.

Pura Leche tiene como misión de generar productos lácteos siendo el producto principal la leche entera, de calidad, sin aditivos, ni conservantes, fresca y apta para el consumo humano. Permitiendo que las personas que consumen leche aprovechen todos los nutrientes que esta tiene, elevando continuamente el nivel de experiencia de los clientes al consumir productos lácteos y trabajando con la misma honestidad e integridad que usamos para producir nuestro producto.

Nuestra visión es llegar a ser reconocidos en la zona austro como una tienda de leche, donde se encontrarán productos a base de leche y especialmente leche entera. Además, llegar a ser

proveedores de otras marcas que tenga a los lácteos como ingrediente principal en sus recetas, y de esta manera situarnos como un emprendimiento de éxito, consolidando nuestros valores como excelente servicio, liderazgo y calidad.

A través del análisis FODA y estrategias rectoras sobresale las amenazas ya que la situación política del país no es la mejor para empezar un emprendimiento, paralelamente la competencia es alta y al recién estar comenzando no se tiene poder sobre los proveedores para establecer créditos o convenios fuertes. Sin embargo, se tiene como oportunidades que el consumo de leche es amplio en Cuenca al ser considerado producto de primera necesidad. Según esto se establece que la estrategia es aplicar una inversión plena y reingeniería al negocio, que se entiende invertir en maquinaria, infraestructura para optimizar y mejorar procesos, así como inversión en marketing para dar a conocer la marca.

Ahora bien, una vez realizado el análisis de competidores en función de las 5 Fuerzas de Porter, se identificó que el competidor indirecto más fuerte es lácteos San Antonio, lo cual es cierto porque está bien posicionado con el mercado local y región sur del país. Por otra parte, también se identificó que el Grado de Intensidad de la Competencia es alta en este tipo de negocios, lo cual es cierto ya que al ser el Azuay una de las provincias con mayor cantidad de ganado, tiende a que muchas empresas pequeñas o medianas de lácteos empiecen a surgir.

En función de la idea de negocio propuesta, se ha visto conveniente optar por constituir la empresa como Sociedad por Acciones Simplificadas, SAS

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

Respecto al análisis de mercado, se partió por la elaboración de la matriz A-C donde se obtuvo como estrategia el crecimiento selectivo, es decir iniciar teniendo un solo enfoque en un producto o en un nicho de mercado, pero en el futuro se recomienda invertir para crecer, ya se crear sucursales o extender horarios de atención al público. El negocio se plantea como modelo B2C (business to customer) donde el proceso de compra sea fácil e inmediato. Por medio del mapa perceptual es posible situarnos en un cuadrante que creemos más se acopla a nuestro producto, Pura leche este situado en el cuadrante de buena calidad y precio alto, ya que no se puede ser de alta calidad a bajo precio. Sin embargo, el factor del precio habría que analizarlo a detalle a partir de los costos de fabricación.



Gráfica 1. Protocliente

En la Gráfica 1 se presente las principales características del protocliente cliente, definiéndole como un milenial que sea cabeza de hogar y donde el consumo de leche de vaca se realiza a diario.

El posicionamiento de una empresa representa su ubicación frente a sus competidores, por lo que a partir del slogan se pretende hacer énfasis en lo natural. Ver Gráfica 2.



*Gráfica 2. Slogan*

A continuación, se analizan las 4p estas son:

1. **Producto:** El producto principal será leche cruda, sin aditivos, ni conservantes, pero pasada por un proceso de pasteurización para alargar su vida útil. Los clientes podrán acceder a este al granel, es decir podrán traer su recipiente donde solicitarán ser llenado con la cantidad deseada. Por otro lado, se puede ofrecer en botellas reutilizables, o de algún material que sea amigable con el ambiente.
2. **Punto de Venta:** En esta idea de negocio se planteó inicialmente no tener contacto directo con el consumidor, sino crear alianzas con varios puntos de venta como panaderías, tiendas de barrio, mercados y supermercados. Pero se optó por una tienda física, donde ya se tiene contacto directo con el cliente final y se le puede consultar mejoras, además a través de las redes promover el delivery, como estrategia multicanal.
3. **Precio:** Influye valor económico, valor social, valor funcional y valor experiencial. La funcionalidad de la leche es amplia, se utiliza en la preparación de varios alimentos, sin embargo, el precio económico hay que analizarlo y compararlo con los de la competencia, llegando a un precio que el usuario esté dispuesto a pagar.
4. **Promoción o comunicación:** En este caso, las redes sociales son fundamental ya que será el único medio de comunicación utilizado inicialmente por su factibilidad de llegar a gran cantidad de personas.

#### 4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es crucial para planificar ya sea recursos, estrategias o áreas principales del negocio, se plantearon estrategias empresariales que la organización debe cumplir bajo cualquier circunstancia, ver Tabla 2.

Factores Críticos	Recursos estratégicos	Asociatividad
<ul style="list-style-type: none"><li>•Excelente servicio.</li><li>•Producto pasteurizado apto para el consumo humano.</li><li>•Apoyar la responsabilidad social ya sea brindando empaques ecológicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Facilidades de pago efectivo, tarjeta, pay pal.</li><li>•Contar con equipo comprometido y capacitado.</li><li>•Contar con tienda física y maquinaria que permita cumplir la inocuidad de la leche.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores que cumplan con la calidad e inocuidad de la leche.</li><li>• Estar abierta a desarrollar leche con agregado de nutrientes y vitaminas para tener una mejor salud, junto con universidades o centros de investigación.</li><li>•Servir a restaurantes, heladerías donde se consuma leche en grandes cantidades</li></ul>

Tabla 2. Estrategia Empresarial de Pura Leche

Fuente: Propia

En el modelo de planificación se hace hincapié en los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de las tres áreas principales: Atención al cliente, marketing y cadena de suministro, por ejemplo, centrados en el área de atención al cliente, el objetivo es garantizar la calidad de servicio al cliente, la política para este objetivo es capacitar al personal, mientras que la estrategia es la contratación de planes de coaching, por último respecto al procedimiento se determinó la duración del curso, modalidad, temas a tratar. Para la integración de recursos estratégicos se plantearon cuatro estrategias para cada área estas son cuantas personas se va a requerir, las funciones, el reclutamiento y forma de motivación. En este caso, siguiendo con el área de atención al cliente se plantearon dos personas como personal requerido, entre sus funciones principales esta recibir y preparar los pedidos de los clientes, en local físico y medios digitales, el reclutamiento será a través de plataformas y la motivación está enfocado a mantener un buen clima laboral, capacitaciones internas, descuento en compras internas.

El incremento de ventas es uno de los objetivos de la dirección estratégica en el siglo XXI, para este objetivo se plantearon estrategias como realizar publicidad a través de influencers,

realizar promociones, ofrecer beneficios si se compra en el día de cumpleaños. Otro objetivo principal es la rentabilidad por lo que la estrategia para cumplir este objetivo es comprar toneladas de leche mensuales según el pronóstico de ventas, pero que se entregue diariamente para evitar tener en stock y que el producto se dañe.

#### **4.1. Análisis de Entorno Pestall**

El entorno más preocupante es principalmente el político por que las leyes económicas pueden ser cambiadas y decretadas por cada presidente que está al mando. Además, la burocracia y corrupción del país involucra directamente cuando se tiene que realizar algún trámite exigido por la ley que retrasa el desarrollo de emprendimientos.

Otro aspecto preocupante es el económico, debido a que en los últimos años han existido cambios en la legislación tributaria, con la cantidad de impuesto a la renta, la salida de divisas, impuestos de aranceles entre otros, adicional al existir inflación en el país ocasiona que el precio de los productos se eleve, provocando la disminución de la demanda de los productos generando un retroceso al desarrollo económico del país.

Otros aspectos analizados fueron el socio cultural, enfatizando que a través de la moda Healthy actual, al ser el producto libre de aditivos y conservantes puede pertenecer a este grupo. Referente al aspecto tecnológico la incidencia es positiva porque permite utilizar para realizar pedidos online y coordinar la entrega tercerizando el servicio a domicilio, además el marketing digital nos permite llegar a más número de personas y los softwares a contratar permitirán medir KPIS para saber cómo está funcionando el negocio.

## **5. Análisis Financiero**

El análisis financiero es la parte más crítica ya que nos permite ver la rentabilidad del proyecto y de esta manera evitar perder dinero, sino más bien aumentar los ingresos. Para empezar, se analizó los activos fijos necesarios para llevar a cabo el proyecto y posterior se investigó el precio, a través de cotizaciones o por la web. En este caso el activo fijo que presento más peso es la compra maquinaria, ya que se necesita una pasteurizadora para destruir a los microorganismos patógenos y alargar la vida útil del producto. Por otra parte, para iniciar se plantea el arriendo de un local, ya que la compra o construcción generaría pérdida durante los

primeros años por el alto costo de inversión que se requeriría, pero se plantea como una opción a futuro, posteriormente se proyectaron las ventas, costos y gastos del proyecto para de esta manera analizar el balance general y estado de resultados de los próximos cinco años.

Se plantea un escenario bueno para proyecto a partir de los indicadores financieros que son positivos, sin embargo, el margen neto esta alrededor del 3% lo cual significa que el de la utilidad neta correspondió solo al 3% de las ventas netas, este valor es bajo por lo que se tuviera que analizar la opción de elevar costos o disminuir descuentos. En el estado de resultados se plasmaron los ingresos percibidos por las ventas de 60 mil litros mensuales, los mismos que están destinados a heladerías, pastelerías, cafeterías, restaurantes y para la venta en el local físico, lo cual es alcanzable.

La liquidez corriente ve la capacidad para cubrir con las obligaciones a corto plazo, mientras más alto significa que la empresa tiene mayor dinero en efectivo. En este proyecto la liquidez es del 197% lo que es positivo ya que no se trabaja con crédito para nuestros clientes, sino únicamente con dinero en efectivo, transferencias o cheques. Esto nos permite afrontar cualquier dificultad en caso de que las ventas bajen o surgen gastos inesperados. Respecto a la rentabilidad, según el indicador da como resultado que la empresa es rentable por sus valores positivos, al igual indica que la empresa está obteniendo retorno de las inversiones, de los activos y del patrimonio. Por otro lado, la ratio de apalancamiento es alto ya que se pide un préstamo para cubrir el 80% de los activos fijos. Se puede presentar un riesgo financiero si es que las ventas bajan ya que se tuviera dificultad para mantener las operaciones y pagar las deudas.

Los flujos de caja libre son positivos lo que significa que la empresa está siendo rentable, después se procedió a calcular el wacc, el mismo que salió del 14.85%, este valor se eleva debido al ratio de endeudamiento del sector, cabe mencionar que mientras más bajo el valor del WACC es mejor para la inversión, sin embargo, existen factores como los riesgos que hacen que este indicador se eleve. Para terminar el proyecto salió viable financieramente con un VPN del 114.206,31 y la TIR del 89.25% siendo ambos valores mayores que cero.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, el análisis integral del plan de negocios traza ciertos retos dependiendo del enfoque y estrategia competitiva que se quiera tener. Al iniciar analizando la idea de negocio permite tener las bases para los siguientes componentes del trabajo, ya que aquí se plantea un enfoque de calidad, como calidad en productos y servicio al cliente, esto permitió que más adelante toda decisión se tome enfocada a la calidad.

Por otro lado, al iniciar definiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ha sido primordial para saber el enfoque que se dará al negocio y pensar estrategia para disminuir el riesgo que presentan las amenazas o debilidades. En el caso de Pura Leche se tiene muchas debilidades como el desconocimiento técnico, por lo que la estrategia es tener consultores que serán la guía para elaborar la parte la construcción de las instalaciones.

El análisis de la idea de negocio permitió que el proyecto se enfoque en los puntos clave, como son los socios clave que en este caso fueron los transportistas que traen la materia prima, consultores, personas encargadas de mantenimiento, distribuidores de los insumos principales que forman parte del insumo como son los envases o bien el calcio usado en la leche fortificada. En este punto, se plantea que los clientes van a ser personas entre los 25- 60 años que es diferente a los consumidores, porque los consumidores pueden ser niños desde los 2 años, pero no son clientes, ya que ellos no tienen poder de adquisición, por último, saber a dónde queremos llegar permite tener la visión para análisis posterior.

Respecto al análisis de mercado, se concluye que las herramientas utilizadas como son las encuestas fueron útiles para poder entender al cliente y poder mejorar la idea de negocio. Muchas decisiones sobre el negocio se toman a partir de la propia experiencia, pero no todas las personas tienen los mismos hábitos. En esta sección se modificaron algunas ideas que se tenían en mente, como vender únicamente leche de forma B2B, es decir distribuir a panaderías, o tiendas de barrio y que ellas sean las encargadas de vender al cliente final; o bien se pensaba vender únicamente en envases traídos por el cliente, pero a través de entrevistas realizadas a personas que son consumidoras de leche se pulió la idea, optando por ser un modelo B2B donde se dispone de una tienda física, con la idea de que se viva una experiencia al comprar leche y poder plasmarla como tal quizá hasta con ciertas actividades recreativas como un juego denominado “ordeña tu propia leche”, o bien una degustación entre leche del local y una leche de funda destinada a la comercialización para que el consumidor pueda notar la diferencia.

Otro factor que salió de las entrevistas realizadas fue la opción de hacer una ruta de entrega de leche con una aplicación donde las personas estén al tanto que se va a pasar vendiendo leche y si la quieren pueden salir a recibir.

Por otra parte, al entrevistar a un técnico con conocimiento lácteo mencionó lo importante que es pasteurizar la leche, ya que inicialmente se planteó vender como leche cruda y cada persona precedía a hervir la misma en su casa, pero al no pasteurizar generaba desventajas como son : primero baja el tiempo de vida útil de la leche por los microorganismos presentes, y segundo el proceso de pasteurización en casa no es el mejor por el tiempo que se demora en enfriar y la temperatura que alcanza, mientras más alta sea la temperatura que se alcanza al momento de pasteurizar y más rápido se enfría mejor resultados se tendrá en el producto.

Otro aspecto mencionado fue que buscarían leche fortificada con algún mineral, en este caso se planteó el calcio, para dar un plus al producto y promocionarlo para personas mayores edades donde los huesos se van debilitando y se recomienda mayor consumo de calcio, sin embargo, puede ser consumido por todas las. Es aquí también cuando se decide que se tendrá pan disponible para la venta, ya que los clientes optan generalmente por comprar pan cuando van por leche.

Otro punto clave fue la forma de cómo se promocionara este producto, en un inicio se sabía con certeza que iba a ser únicamente por redes sociales ya que es el mejor medio para dar a conocer la marca pero el mercado también está enfocado a personas de 60 años que no están acostumbradas al uso de redes sociales como Instagram o tik tok, por lo que se adicionó la difusión de la marca por radio, como es la voz del Tomebamba que es una de las radios con más rating y generalmente es escuchada por personas mayores a los 45 años. El viaje del consumidor analizado en este segmento fue útil para saber estrategia que atraigan al consumidor hasta la compra, como es el hecho de usar en Pay phone que es el pago a través del celular para las personas que no disponen de efectivo.

Respecto al dirección estrategia se concluye lo importante que es definir objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para cada área. Las tres áreas tomadas para este análisis fueron atención al cliente, marketing y cadena de suministros, como se mencionó anteriormente el enfoque del negocio es la calidad tanto en producto y servicio, es por ello que se toma como área crítica la atención al cliente definiendo objetivos como garantizar la calidad del servicio a través de estrategias de capacitación, así como mantener una imagen limpia y ordenada el

local ya que esto también forma parte de la calidad visual que se tiene hacia el cliente, para este objetivo se plantea la estrategia de limpieza al final de la jornada o bien cuando no exista gran cantidad de cliente dedicarse a limpiar las instalaciones para generar un buen impacto visual, como procedimiento se empieza por definir un responsable de limpieza por semana, el mismo que será encargado de informar la necesidad de productos de limpieza en caso que estos se acaben.

Otro objetivo macro de la idea de negocio es dar a conocer la marca, por ello se fija como área crítica la de marketing enfocándose en incrementar la participación en el mercado, la estrategia fijada es la de promocionar por distintas redes el producto y adicionalmente contratar influencers cuencanos para que de esta manera se dé a conocer a más personas.

Otro objetivo de esta área es analizar el comportamiento de los consumidores, al examinar la interacción que los clientes tienen en las redes sociales, o bien disponer de una base de datos donde se pueda visualizar que productos son los más vendidos, en que fechas, horas y formular indicadores.

La tercera área crítica es la cadena de suministros, se determina crítica por que la leche tiene que ser transportada hasta el lugar donde va a ser procesada, si es que no se recibe afectará las ventas del día, es por eso que la estrategia es de tener al menos un día de stock en el local y por otro lado si se opta por tener la ruta de entrega de leche es importante que sea a una hora donde las personas estén en casa puede ser a primeras horas de la mañana como en la noche. Adicionalmente, se define estrategias según los objetivos del siglo XXI, algunos de estos objetivos son:

- Tener más participación de mercado: para esto se va a recurrir a la colaboración en ferias de la ciudad, o bien crear sucursales en diferentes barrios de la ciudad.
- Crecimiento: aquí se plantea la estrategia de desarrollar nuevos productos como yogur, queso, leche con sabores.
- Reputación corporativa: para ello se va a apoyar a través de auspicios con causas benéficas esto permitirá que las personas nos vean como marca con reputación positiva, además ser fieles a nuestro principal objetivo que es la calidad
- Fidelidad: como estrategia clave se plantea otorgar una tarjeta de consumo donde vayan acumulando puntos por cada compra, de manera que en algún momento pueden canjear esos puntos.

El análisis financiero se coloca un valor a todas las estrategias mencionadas anteriormente, por ejemplo, se fijó un presupuesto para las capacitaciones y consultores del proyecto, además se fijó la capacidad de leche destinando únicamente 6 horas de producción y no las 8 horas laborables que tendrá el turno, porque las dos horas se enfocó a limpieza del local.

Adicionalmente como se mencionó anteriormente, es importante tener un stock de un día en caso de que el proveedor no pueda cumplir con la entrega de leche, este dato también se reflejó en el estado de resultados. Por otro lado, al no tener crédito con los consumidores permite tener más liquidez y mayor rentabilidad, El análisis financiero concluyó la importancia de los ingresos de ventas proyectados ya que a partir de allí se fijaron los flujos de caja los mismo que fueron utilizados para calcular el VPN y el TIR, dando como resultados positivos, es decir el proyecto es viable desde el punto de vista financiero.

Como recomendación para el análisis de un modelo de negocio es importante hacer encuestas o entrevistas a posibles consumidores ya que ellos nos pueden a ayudar a mejorar la idea para tener mayor aceptación en el mercado, y respecto al análisis financiero es importante determinar en qué tiempo el proyecto va a ser rentable, generalmente los primeros no generan ganancias, es por ello que el estado permite que por durante cinco años si no genera ganancias no pagar los impuestos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Agache, L., Bogas, G., Alonso, E., Cabañes, N., Álvarez, A., Cabrera, P., Cardona, V., Carrillo, T., Audicana, T., & Chivato, T. (2021). Libro de las Enfermedades Alérgicas. Fundación BBVA, II. [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2021/10/Libro-enfermedades-alergicas\\_FBBVA.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2021/10/Libro-enfermedades-alergicas_FBBVA.pdf)
- Chassaing, B., Koren, O., Goodrich, J. K., Poole, A. C., Srinivasan, S., Ley, R. E., & Gewirtz, A. T. (2015). Dietary emulsifiers impact the mouse gut microbiota promoting colitis and metabolic syndrome. *Nature*, 519 (7541), 92–96. <https://doi.org/10.1038/nature14232>
- Marichal, M. E. (2015). Hacia el alineamiento global en la armonización regional: la regulación de los aditivos alimentarios en el Mercosur. *Revista Derecho Del Estado*, 183–202. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337640285009>
- Superintendencia de Competencia Económica. (2016). Informe del Sector Lácteo en Ecuador. <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Version-publica-informesector-de-leche.pdf>
- Velázquez-Sámamo, G., Collado-Chagoya, R., Cruz-Pantoja, R. A., Velasco-Medina, A. A., & Rosales-Guevara, J. (2019). Reacciones de hipersensibilidad a aditivos alimentarios. *Revista Alergia México*, 66(3), 329–339. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.613>
- Vindas-Smith, R., Vargas-Sanabria, D., & Brenes, J. C. (2022). Consumo de alimentos altamente procesados y de alta palatabilidad y su relación con el sobrepeso y la obesidad. *Población y Salud En Mesoamérica*, 19(2), 355– 379. <https://doi.org/10.15517/PSM.V0I19.48097>